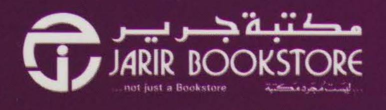
بيتر إف.

دراكر

"عميد فلاسفة الإدارة والشركات فى أمريكا".
ـ جريدة وول ستريت

ممارسة الإدارة

بيتر إف. دراكر



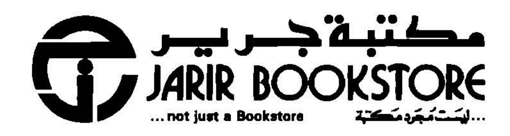
ممارسة الإدارة

ممارسة الإدارة

بيتر إف. دراكر







للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٣

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

THE PRACTICE OF MANAGEMENT

PETER F. DRUCKER



المحتويات

تصدير

أثناء كتابتى هذه الكلمات، يشعر معظم العالم بحالة من الحزن على وفاة "ستيف جوبز" بالأمس.

لقد كان "جوبز" - المؤسس المشارك لشركة آبل، الذى اختطفه الموت فى السادسة والخمسين من عمره بعد صراع طويل مع المرض - من القادة الرواد فى مجال الحواسيب الشخصية، فقد غير طريقة تفكير الناس فى التكنولوجيا. ويحتفى الكثيرون بـ "جوبز" اليوم، حيث يضعه الكثيرون فى مصاف أعظم رواد الأعمال والمخترعين الأمريكيين مثل "توماس إديسون"، و"جون دى. روكفيلر"، و"هنرى فورد"، و"والت ديزنى"، و"سام والتون". لقد أحدث جهاز الآى بود الذى اخترعته شركته ثورة فى طريقة استماع الناس للموسيقى، وغير جهاز الآى فون الذى أنتجته شركته من طريقة تواصل الناس عبر العالم، كما غير جهاز الآى باد الذى أنتجته شركته من الطريقة التى نستخدم بها الشبكة العنكبوتية.

ومع ذلك، فمن بين أعظم إنجازات "جوبز" - وأقلها من حيث تقدير الناس لها - أنه طور عبر الوقت شركة عالية الكفاءة، وهو ما اتضح فى العملية الانتقالية السلسة التى صعد من خلالها خليفته الذى اختاره "تيم كوك" لقيادة الشركة خلال الشهور القلائل الأخيرة من حياة "جوبز".

عندما أحاط "جوبز" نفسه بهذه المجموعة التنفيذية من ذوى المواهب الراقية، كان كمن يأخذ مباشرة صفحة من الكتاب الذى بين يديك الذى ألفه "بيتر دراكر" الذى كتب يقول: "غالبًا ما تكون الشركة فى بداياتها "ظلًا لشخص واحد"، ومع ذلك فإن هذه الشركة لن تتطور أو تزدهر ما لم يتحول الشخص القائم على قمة قيادة هذه الشركة إلى فريق عمل".

لقد نُشر هذا الكتاب لأول مرة عام ١٩٥٤، ومع ذلك فإن ملاءمته لما يحدث حاليًّا - كما يوضح هذا النموذج لشركة آبل، وغيره من النماذج الكثيرة التى لا يسعنا المجال لذكرها هنا - توضح جودة حكمة "دراكر" الخالدة.

إن هذا الكتاب هو خامس كُتب "دراكر" المهمة (وقد تلاه أربعة وثلاثون كتابًا أخرى على مدار حياته المديدة المثمرة). والكتب الأربعة الأولى هى: *نهاية الإنسان الاقتصادى، ومستقبل الإنسان الذى يفكر بعقلية العقل الصناعى، وفكرة الشركة، والمجتمع الجديد*. وكانت هذه الكتب تركز بشكل عام على مسائل اقتصادية وسياسية ومجتمعية، أما الكتاب الذى بين يديك، فهو أول الكتب التى تبحث فعلًا فى طريقة تنظيم الشركات من قمتها إلى قاعدتها.

وعندما أقول "أول الكتب" فإننى لا أقصد أول اقتحام من "دراكر" لهذا المجال، بل أقصد أنه كان - من مختلف الزوايا - أول الكتب من نوعه، حيث لم يسبق لأحد أن ألف أى كتاب من هذا النوع.

كان "دراكر" يقدم خدماته الاستشارية لشركات كبرى بما فيها مجلة تايم، وشركة جنرال موتورز منذ أكثر من عشر سنوات عندما ألف هذا الكتاب. وكم كان إحباطه عندما استطاع أن يجد توجيهًا بخصوص الجوانب الجزئية فى إدارة الشركات ماليًّا، أو من ناحية الموارد البشرية - مثلا - ومع ذلك فلم يجد أى شىء يربط كل هذا معًا.

قال "دراكر" بعد ذلك إن ما وجده من كتابات فى الإدارة "ذكرنى بكتاب عن التشريح البشرى يناقش مِفصلًا واحدًا فى الجسم - مفصل المِرفق مثلا - بدون أن يذكر الذراع بكاملها، ناهيك عن الهيكل العظمى أو البناء العضلى". وعندما بدأ تأليف هذا الكتاب كان "دراكر" - وعلى حد قوله: "واعيًا جدًّا بفكرة أننى أضع أسس مجال جديد".

وكان من بين الإسهامات الأكثر أهمية التى قدمها فى هذا الكتاب ترويجه لفكرة *الإدارة من خلال الأهداف*. والحق أنه من الإنصاف أن نقول إن الإدارة من خلال الأهداف قد أعادت تشكيل قسم كبير من مجال الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية وفى أماكن أخرى حول العالم، وحولت المؤسسات هرمية السلطة إلى

شركات أكثر مرونة وتركيزًا على فِرق العمل، وقد تبنى الكثير من الشركات الكبرى - بما فيها جنرال إلكتريك، وجونسون آند جونسون، وإنتل - أسلوب الإدارة من خلال الأهداف. قال "ديفيد باكارد" المؤسس المشارك لشركة هيوليت باكارد (إتش بى): "لم يسهم أى نظام تشغيل فى تحقيق نجاح هيوليت باكارد أكثر من سياسة الإدارة من خلال الأهداف".

ومثل كل الأفكار الكبرى، فقد تعرضت فكرة الإدارة من خلال الأهداف للكثير من الانتقادات عبر السنوات، حيث قال بعض الأشخاص - تحديدًا - إنها نظام يصعب تنفيذه، ولا يعمل جيدًا فى البيئات سريعة التغير، وقد أوضح "دراكر" نفسه أن أسلوب الإدارة من خلال الأهداف فى حد ذاته ليس علاجًا شاملًا، ويؤكد أن هذا الأسلوب للعمل لا ينجح إلا "عندما تفكر أولًا فى أهدافك تفكيرًا شاملا"، ومع ذلك فإنه يقول: "ولكنك لا تفعل هذا فى تسعين بالمائة من الأوقات".

والأسوأ من هذا أن مجموعة من التنفيذيين ومستشارى الإدارة بدأوا فى إساءة تطبيق أسلوب الإدارة من خلال الأهداف بدرجة هائلة فى فترتى السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضى، لقد خطف هؤلاء رؤية "دراكر"، فأدى تطبيقهم التدريجى غير الأمين لأسلوب الإدارة من خلال الأهداف إلى قلبه رأسًا على عقب. وبدلاً من أن تعمل المؤسسات التى أساءت تطبيق هذا الأسلوب مع موظفيها للاتفاق على أهداف مشتركة، فقد وضعت الإدارة العليا فيها أهدافًا وفرضت على العاملين بها تبنيها، وبذلك تأثر أسلوب الإدارة من خلال الأهداف تأثرًا سلبيًّا.

ومع ذلك، فإن من يستخدمون أسلوب الإدارة من خلال الأهداف فى صورته الأساسية التى صممها "دراكر" ظلوا يثقون به كأحد أكثر نظم الإدارة قيمة على الإطلاق، وقد اكتشفت أكثر من ٧٠ دراسة أكاديمية عن الإدارة من خلال الأهداف - سواء فى المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص - المزايا الهائلة لهذا الأسلوب، حيث حققت المؤسسات التى طبقت الإدارة من خلال الأهداف بأسلوب صحيح فى المتوسط مكاسب فى الإنتاجية أكبر بخمسة أضعاف من المؤسسات التى لم تطبقها. ولا عجب إذن فى أن تعلن مجلة ذى إيكونومست منذ بضع سنوات أن: ""دراكر" هو المسئول عن تأسيس واحدة من أكثر المدارس العقلانية فى الإدارة نجاحًا؛ **وهى** الإدارة من خلال الأهداف".

إضافة إلى كل التقديرات والثناء الذى توجهه الصحف إلى "ستيف جوبز" اليوم، فهناك أيضًا عناوين كبرى فى الصحف تذكرنى بـ "دراكر"، وأنا هنا لا أتحدث عن الصفحات المالية فى الجرائد فحسب، فهناك مقال عن دورة جديدة من العنف فى ليبيا، ومقال آخر يعرض الصراع بين نشطاء حقوق الإنسان والقوات الحكومية فى سوريا، ومقال ثالث يتحدث عن مواعيد الانتخابات الرئاسية فى مصر. لا يزال صدى الربيع العربى يتردد، ولا شك أنه سيظل يتردد على مدار فترة طويلة قادمة.

لقد كان "دراكر" - الذى ولد فى النمسا عام ١٩٠٩، ثم فرَّ من أوروبا مع صعود النازيين إلى السلطة - يعرف جيدًا رعب الحرب والقمع، بل إن أساس فلسفته نتيجة لهذه الخبرة المرعبة، حيث لم يكن يعتبر أن مهمة الإدارة هى كسب المال، بل إقامة مؤسسات تتميز بالكفاءة العالية والمسئولية - سواء كانت شركات، أو هيئات حكومية، أو مؤسسات غير حكومية - وتكوِّن نسيج المجتمعات الصحية.

كتب "دراكر" فى مقدمة أحد كتبه المرجعية الأخرى، وهو كتاب *الإدارة: المهام، والمسئوليات، والممارسات* الصادر عام ١٩٧٣: "لقد أصبح مجتمعنا فى فترة قصيرة جدًّا لا تتجاوز خمسين عامًا مجتمع مؤسسات، وقد أصبح مجتمعًا تعدديًّا يعهد بكل المهام الاجتماعية الكبرى إلى المؤسسات الكبرى - من إنتاج المنتجات الاقتصادية والخدمات إلى الرعاية الصحية، ومن الضمان الاجتماعى والرفاهية إلى التعليم، ومن البحث عن معارف جديدة إلى حماية البيئة الطبيعية".

ويضيف قائلًا: "إن جعل مؤسساتنا تعمل بصورة مسئولة ومستقلة، وتحقق مستوى مرتفعًا من الإنجاز هو الضمان الوحيد للحرية والكرامة. ومع ذلك، فإن المديرين والإدارة هما ما يجعلان المؤسسات تعمل. إن الإدارة المُنجزة المسئولة هى بديل الطغيان، والحماية الوحيدة لنا منه".

مع اكتشاف المزيد من القراء العرب لهذا الكتاب، أتمنى أن يكون هذا الدرس هو الدرس المهم الذى ينبغى أن يضعوه فى أذهانهم.

"ريك وارتسمان"

معهد دراكر

كليرمونت - كاليفورنيا

أكتوبر ٢٠١١

تمهيد

ألفت كتب فى الإدارة - وإن كانت قليلة - ونشرت قبل هذا الكتاب الصادر عام ١٩٥٤، حيث نشرت أنا نفسى عام ١٩٤٦ أول كتبى فى الإدارة، وهو كتاب فكرة الشركة *Concept of the Corporation* (نيويورك: جون داى). وقبل ذلك ببضع سنوات - وفى عام ١٩٣٨ - صدر كتاب وظائف التنفيذى *The Functions of the Executive* من تأليف "تشيستر آى. بارنارد" (كمبردج - ماس: هارفارد يونيفرستى بريس). وتم تجميع البحوث التى أجرتها "مارى باركر فوليت" فى العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضى عن الإدارة، وتم نشرها فى كتاب بعنوان الإدارة الديناميكية *Dynamic Administration* (نيويورك: هاربر آند براذرز) عام ١٩٤١. ونشر البروفيسور "إلتون مايو" الأستاذ الأسترالى المولد بجامعة هارفارد كتابيه القصيرين عن العمل والعمال: المشاكل الإنسانية فى العصر الصناعى *The Human Problems of an Industrial Civilization* (نيويورك: مكميلان)، والمشاكل الاجتماعية فى العصر الصناعى *The Social Problems of an Industrial Civilization* (كمبردج، ماس: هارفارد يونيفرستى بريس) فى عامىْ ١٩٣٣، و١٩٤٥ على التوالى. وقد صدرت الترجمة الإنجليزية لكتاب "هنرى فايول" الإدارة الصناعية والإدارة العامة *Industrial and General Administration* - الذى نشر فى باريس عام ١٩١٦ - منشورة بالإنجليزية عام ١٩٣٠ (لندن - إنجلترا: بيتمان)، بل إن كتاب الإدارة العلمية *Scientific Management* من تأليف "فريدريك دبليو. تايلور" قد نُشر قبل ذلك عام ١٩١١ (نيويورك: هاربر آند براذرز)، وأعيدت طباعته عدة مرات بعد ذلك.

ولا يزال كل كتاب من هذه الكتب مقروءًا على نطاق واسع، ويستحق كل منها القراءة؛ فكل كتاب منها بمثابة إنجاز كبير، وكل منها يضع أسسًا قوية ودائمة، بل إن كل كتاب منها ليس هناك كتاب آخر يتفوق عليه - كل فى مجاله. ليس هناك مرشدون لما أصبحنا نطلق عليه الآن علم نفس المؤسسات، والتطوير المؤسسى أفضل من "بارنارد"، و"مارى باركر فوليت"، وعندما نتحدث عن "دوائر الجودة"، و "إشراك العمال"؛ فإن كل ما نقوله هو ترديد لما كتبه "إلتون مايو" قبل أربعين وخمسين عامًا، ورغم أن اللغة التى كان "فايول" يستخدمها قد عفا عليها الزمن، إلا أن الأفكار التى تقدمها عن عمل الإدارة ومؤسساتها لا تزال جديدة ومبتكرة، ولم تتم إضافة الكثير فيما يخص الإدارة العليا ووظائفها وسياساتها إلى ما كتبته فى كتابى فكرة الشركة. ونحن نجد أنفسنا حاليًا نعود إلى "تايلور" حتى نفهم عمل العاملين فى مجال المعرفة، ونتعلم كيف نجعل العمل القائم على المعرفة مُنتِجًا.

ومع ذلك، فإن هذا الكتاب كان أول كتاب "إدارى" حقيقى، حيث كان أول كتاب يناقش الإدارة ككل، وأول كتاب يحاول وصف الإدارة كوظيفة متميزة، ووصف ممارسة الإدارة كعمل محدد، ووصف وظيفة المدير كمسئولية متميزة. وكانت كل الكتب السابقة عليه قد تعاملت مع جانب واحد فقط من الإدارة كفكرة أو كممارسة - مع التواصل الإدارى مثلًا، مثلما فعل "بارنارد" فى كتابه *Functions of the Executive* وظائف التنفيذى أو مع الإدارة العليا، والبنية المؤسسية، وسياسة الشركات كما فعلتُ فى كتابى (فكرة الشركة) *Concept of the Corporation*. أما هذا الكتاب الذى بين يديك، فإنه يتحدث عن "إدارة الشركة"، و"إدارة المديرين"، و"إدارة العامل والعمل" - وهى عناوين الأجزاء الأول والثانى والرابع من هذا الكتاب على التوالى. ويناقش الكتاب "بنية الإدارة" (فى الجزء الثالث)، ولكنه يناقش أيضًا "اتخاذ القرارات" (الفصل الثامن والعشرون)، و"طبيعة الإدارة" - أى أدوارها، ووظائفها، والتحديات التى تواجهها، وعلاوة على ذلك، فإنه يتحدث عن المديرين كأشخاص، وعن الأفراد - رجالًا ونساء - ممن يؤدون أعمالًا بسيطة ويشغلون وظائف بسيطة، ويناقش مؤهلاتهم، وتطورهم، ومسئولياتهم، وقيمهم. والكتاب الذى بين يديك يحتوى على فصل بعنوان "روح المؤسسة" (الفصل الثالث عشر) يعرض كل ما تتم

مناقشته حاليًا تحت عنوان "ثقافة الشركة". إن هذا الكتاب هو أول كتاب يتحدث عن "الأهداف المرحلية"، ويقدم تعريفًا لـ "مجالات النتيجة الأساسية"، ويعرض كيفية وضع الأهداف، ويصف كيفية استخدام هذه الأهداف لتوجيه الشركة وقياس مستوى أدائها، والحق أن هذا الكتاب قد ابتكر مصطلح "الأهداف المرحلية" - أو على الأقل هو أول كتاب في الإدارة يستخدم ذلك المصطلح، وهو أول كتاب يناقش إدارة الشركات القائمة فعلًا وابتكار الشركات المستقبلية في وقت واحد.

وربما كان أهم من كل ذلك - وأكثر منه حداثة بالتأكيد - أن هذا الكتاب هو أيضًا "الأول" من حيث نظرته للشركة على أنها كيان كامل، حيث كانت كل الكتب الإدارية السابقة عليه - بل ومعظم كتب الإدارة التى لا تزال تصدر حتى الآن - لا ترى إلا جانبًا واحدًا من جوانب الإدارة، بل إنها لا ترى عادة إلا بُعدًا داخليًا واحدًا للإدارة مثل: التنظيم، أو السياسات، أو العلاقات البشرية بداخل المؤسسة، أو السلطة بداخلها.. إلخ، أما هذا الكتاب الذى بين يديك، فيصور المؤسسة من ثلاثة أبعاد، أولها: "كعمل" - أى كمؤسسة توجَد لتحقيق نتائج اقتصادية معينة خارجها (أى فى السوق، ومع عملائها)، وثانيًا "كمؤسسة" إنسانية واجتماعية تقوم بتوظيف الناس وعليها أن تطورهم، وتدفع لهم أجورهم، وتنظمهم حتى يكونوا منتجين؛ وبالتالى تتطلب حوكمة تتضمن قيمًا وتؤسس علاقات للسلطة والمسئولية، وثالثًا "كمؤسسة اجتماعية" فى المجتمع والجماعة؛ وبذلك تتأثر بالاهتمام الجماهيرى العام. ويناقش هذا الكتاب أيضًا "المسئوليات الاجتماعية للشركة"، وهو المصطلح الذى لم يعرفه أى كتاب سابق على نشر هذا الكتاب.

وهكذا، فقد خلق هذا الكتاب قبل ثلاثين عامًا ما أصبحنا نطلق عليه الآن "قواعد" الإدارة، وهذا لم يحدث مصادفة، ولا بحسن الحظ؛ فهذه هى رسالة الكتاب وهدفه.

كنت قد قضيت قبل تأليف هذا الكتاب عشر سنوات من العمل الناجح فى تقديم الاستشارات، ولم تكن نقطة البدء لدىَّ الشركات، ولا الإدارة؛ فقد عملت فى مرحلة سابقة لكل هذا فى المصارف - على مدار عام واحد فى ألمانيا، وعلى مدار ثلاثة أعوام فى إنجلترا. ولكننى أصبحت أعملُ مؤلفًا، وصحفيًا، وأستاذًا للنظم الحكومية

والعلوم السياسية؛ لذلك دخلت مجال الإدارة مصادفة تقريبًا؛ ففى عام ١٩٤٢، ألفتُ كتابًا، وهو *Future of Industrial Man* أكدت فيه أن قدرًا كبيرًا من المهام الاجتماعية التى كان المجتمع والأسرة يقومان بها فى المجتمعات القديمة قد أصبح مسئولية المؤسسات، وخاصة مؤسسات الأعمال. وقد جذب ذلك الكتاب اهتمام تنفيذى كبير فى أكبر شركة لتصنيع السيارات فى العالم - جنرال موتورز - مما جعله يدعونى فى أواخر خريف ١٩٤٣ لإجراء دراسة مكثفة عن الإدارة العليا فى شركته، وعن بنية الشركة وسياستها الأساسية، وقد خرجت من هذه الدراسة بكتاب *Concept of the Corporation* الذى انتهيت من تأليفه عام ١٩٤٥، ونشرته عام ١٩٤٦.

وقد وجدتُ هذا العمل ممتعًا، ولكنه كان محبطًا أيضًا، حيث لم يكن هناك أى شىء تقريبًا يساعدنى على الاستعداد لهذا العمل، حيث كانت كل الكتابات فى ذلك الوقت تتعامل مع جانب واحد فقط من جوانب الإدارة كما لو كان هذا الجانب يوجد بمعزل عن الجوانب الأخرى، وقد ذكرنى هذا بكتاب عن التشريح البشرى يناقش مفصلًا واحدًا من مفاصل الجسم - وهو المرفق مثلا - بدون أن يذكر الذراع التى تتضمن هذا المرفق، ناهيك عن الهيكل العظمى أو البناء العضلى. والأسوأ من هذا أنه لم تكن هناك أية دراسات تقريبًا فى معظم جوانب الإدارة. ومع ذلك، ففى رأيى أن ما أثارنى فى الإدارة وعمل المديرين تحديدًا هو الوجود الدائم لكيان كلى واحد وملموس هو الإدارة. وسرعان ما عرفت أن الإدارة لا بد أن تضع فى اعتبارها دائمًا النتائج والأداء اللذين لا توجد شركات الأعمال إلا لتحقيقهما، والمؤسسة الداخلية للأشخاص المشاركين فى أداء مهمة واحدة، والبعد الاجتماعى الخارجى - أى بُعد الآثار الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية للشركات. ومع ذلك، فلم أجد أى شىء مكتوب عن هذه الأمور، ناهيك عن علاقتها ببعضها؛ وكان هناك الكثير من الكتب التى تناقش أثر السياسة الحكومية على الشركات، بل إن الدورات التعليمية عن القوانين الحكومية المتعلقة بالشركات كانت فى ذلك الوقت - ولا تزال إلى الآن - تحظى بشعبية كبيرة، ولكن ماذا عن أثر الشركات على المجتمع؟ كان

هناك الكثير من الكتابات عن الشئون المالية فى الشركات، ومع ذلك لم يكن هناك أى شىء تقريبًا عن سياسة الشركات.. إلخ.

ظللت أعمل مستشارًا لشركة جنرال موتورز بعد مدة من انتهائى من هذه الدراسة، وبدأت بعض الشركات الكبرى الأخرى تستعين بى لتقديم الاستشارة لها مثل شركات: سيرز وروباك، وتشيسابيك أند أوهايو ريلرود للسكك الحديدية، وجنرال إلكتريك، وفى كل تلك الشركات، كنتُ أواجه التحدى نفسه : غياب شبه كامل للدراسات، والتفكير، والمعرفة عن وظيفة الإدارة وعملها والتحديات التى تواجهها باستثناء بعض الشذرات، والمقالات المتخصصة، ولذلك قررت أن أتفرغ لرسم خريطة للإدارة.. تلك "القارة المجهولة"، ثم تحديد الأجزاء التى كانت مفقودة ولا بد من إيجادها، ثم صياغتها فى النهاية فى كتاب منهجى، ومنظم، ولكنه قصير أيضًا، وقد التقيت أثناء عملى بتقديم الاستشارات بأعداد كبيرة من الشباب المتمكنين ممن يشغلون مناصب إدارية وسطى وفوق الوسطى، أو فى أول تكليف إدارى لهم - سواء كمديرين، أو كأفراد يقدمون إسهامًا مهنيًا. لقد كان هؤلاء أناسًا يعرفون أنهم مديرون فى حين أن سابقيهم ممن مارسوا هذه الحياة المهنية قبل الحرب العالمية الثانية لم يكونوا يدركون هذه الحقيقة تقريبًا فى أغلب الأحوال. لقد كان هؤلاء الشباب المنجزون يعرفون أنهم يحتاجون إلى معرفة منهجية - أى تصورات، ومبادئ، وأدوات - ولم يكن لديهم أى منها، وهؤلاء هم من ألفتُ لهم هذا الكتاب، وبفضل هؤلاء حقق هذا الكتاب نجاحًا فوريًا، وهؤلاء هم من حولوا فكرة العمل كمدير من كونها "منصبًا" فى العمل إلى وظيفة ومسئولية، وقد حقق الكتاب نجاحًا فوريًا ليس فى الولايات المتحدة فحسب، بل وفى العالم بأكمله: فى أوروبا، وأمريكا اللاتينية، وحقق نجاحًا خاصًا فى اليابان، حيث اعتبره اليابانيون أساس نجاحهم الاقتصادى وأدائهم الصناعى.

وقد ركزتُ فى عدد من كتبى التالية فى الإدارة على أحد الموضوعات الكبرى الموجودة فى هذا الكتاب، وطورته واستفضتُ فى شرحه؛ مثل كتاب *Managing for Results (1964)* والذى كان أول كتاب فى إستراتيجية الشركات، *The Effective Executive (1966)* الذى شرح كيفية إدارة المدير التنفيذى الكفء فى المؤسسة

لنفسه. وقد ألفتُ كتاب *Management: Tasks, Responsibilities, Practices (1973)* كدليل منهجى لمن يمارس العمل التنفيذى، ولكنه كان كتابًا منهجيًّا أيضًا لدارسى الإدارة؛ لأننى كنت أهدف إلى أن يكون الكتاب شاملًا وتوضيحيًّا، بينما يهدف الكتاب الذى بين يديك إلى أن يكون كتابًا سهلًا ومحفزًا للعمل. وأتى كتابى الإدارة فى الأوقات المتقلبة *Managing in Turbulent Times (1980)* ليستفيض فى توضيح الأسئلة الأساسية التى أثارها هذا الكتاب - والمتمثلة فى: ما عملنا؟ كيف يمكن أن يكون؟ ماذا ينبغى أن يكون؟ ولكنه يناقش أيضًا ما ينبغى أن تفعله الشركة لتكون مبتكِرة وتحافظ على استمراريتها فى أوقات التغيير، وبالتالى تحول التغيير إلى فرصة. وهذه الكتب الأربعة - التى صدرت أساسًا عن دار نشر هاربر آند رو - أعيد نشرها فى صورة كتب بغلاف ورقى عن دار نشر هاربر، وبإخراج الكتاب نفسه الذى بين يديك.

ومع ذلك، فقد ظل هذا الكتاب الذى بين يديك هو الكتاب الوحيد الذى لا يزال دارسو الإدارة، والشباب المتطلعون للعمل كمديرين يعتبرونه الكتاب الأساس، حيث يقول رئيس مجلس إدارة أحد أكبر المصارف فى العالم للعاملين معه باستمرار: "إذا كنتم ستقرءون كتابًا واحدًا فى الإدارة، فاقرءوا كتاب *الإدارة كممارسة*". وما يشرح هذا النجاح فى رأيى هو التوازن الذى حققه الكتاب بين الشمولية، وسهولة القراءة. وكل فصول الكتاب قصيرة، ومع ذلك فإن كلًّا منها يقدم أمورًا أساسية للمجموع الكلى للكتاب؛ وهذا نتيجة بالطبع لأصول الكتاب، حيث أردت من تأليفه أن يقدم للمديرين الذين أقدم لهم الاستشارة فى الشركات كل شىء يحتاجون إلى فعله فى وظائفهم، وفى إعداد أنفسهم لمسئوليات الإدارة العليا. ومع ذلك فإن مادة الكتاب المقروءة لا بد أن تكون متوافرة وسهلة القراءة، وتتناسب مع الوقت المتاح وقدر الانتباه الذى يمكن للناس المشغولين توفيره، وهذا التوازن فى رأيى هو ما جعل هذا الكتاب يستمر فى السوق، ويظل يُقرأ على مدار ثلاثين عامًا رغم الكم الهائل من كتب الإدارة التى صدرت منذ نشره. وأعتقد أن هذا التوازن قد جعل الكتاب هو الكتاب المفضل لدى ممارسى الإدارة، والمتطلعين للعمل كمديرين - سواء فى مؤسسات الخدمة العامة أو فى الشركات، وإننى آمل أن تقوم هذه النسخة من الكتاب بهذه المهمة نفسها، وتقدم

هذا الإسهام نفسه على مدار سنوات تالية للأجيال الجديدة من دارسى الإدارة، والمهنيين الإداريين الشباب الطموحين، والممارسين المخضرمين للإدارة.

"بيتر إف. دراكر"

كليرمونت - كاليفورنيا

الخميس الأخير من شهر نوفمبر عام ١٩٨٥

مقدمة

طبيعة الإدارة

الفصل ١

دور الإدارة

العنصر الفعال فى كل شركة - مجموعة مميزة وقيادية - ظهور الإدارة - إسهام العالم الحر فى الإدارة

المدير عنصر فعال مانح للحياة فى كل شركة؛ فبدون قيادته تظل "موارد الإنتاج" مجرد موارد ولن تتحول إلى إنتاج، وفى الاقتصاديات التنافسية - تحديدًا - تحدد جودة المديرين وأداؤهم مدى نجاح أية شركة، بل ومدة بقائها؛ لأن جودة المديرين وأداءهم هما الميزتان الوحيدتان الفعالتان اللتان يمكن لأية شركة أن تتمتع بهما فى السوق التنافسية.

وبالإضافة لذلك، فإن الإدارة أيضًا مجموعة قيادية مميزة فى المجتمع الصناعى. إننا لم نعد نتحدث عن "رأس المال" و"قوة العمل"، بل أصبحنا نتحدث عن "الإدارة" و"قوة العمل"، ولقد اختفت "مسئوليات رأس المال" من حديثنا تمامًا وكذلك "حقوق رأس المال"، وبدأنا نسمع "مسئوليات الإدارة" و (العبارة البائسة) القائلة "امتيازات الإدارة". إننا نبنى نظامًا شاملًا ومتميزًا لـ "التعليم من أجل الإدارة"، وعندما تم تشكيل الإدارة السياسية للرئيس الأمريكى أيزنهاور عام ١٩٥٢، تم تشكيلها باعتبارها "إدارة سياسية إدارية ".

إن ظهور الإدارة كمؤسسة أساسية ومتميزة وقيادية حدث مهم فى التاريخ الاجتماعى؛ فنادرًا - إذا حدث أصلا - ما ظهرت مؤسسة أساسية جديدة أو جماعة قيادية جديدة بسرعة ظهور الإدارة نفسها منذ بدايات القرن العشرين، وقلما أثبتت أية مؤسسة جديدة فى التاريخ الإنسانى ضرورتها بهذه السرعة، والأقل من

ذلك المؤسسات الجديدة التى ظهرت دون معاناة الكثير من المعارضة والاضطراب والجدل.

ستظل الإدارة مؤسسة أساسية ومسيطرة، وربما بقيت بقاء الحضارة الغربية ذاتها، وليس ذلك لأن الإدارة متجذرة فى طبيعة النظام الصناعى الحديث وفى احتياجات الشركات الحديثة التى لا بد للنظام الصناعى أن يعهد بموارده المنتجة إليها - سواء كانت بشرية أو مادية - فحسب؛ فالإدارة تعبر أيضًا عن المعتقدات الأساسية للمجتمع الغربى المعاصر، إنها تعبر عن الاعتقاد بإمكانية السيطرة على حياة الإنسان من خلال المؤسسة المنهجية للموارد الاقتصادية. إنها تعبر عن الاعتقاد بأن التغير الاقتصادى يمكن أن يصبح المحرك الأقوى لتحسين حالة البشر ولتحقيق العدالة الاجتماعية، التى بالغ "جوناثان سويفت" فى التأكيد عليها قبل قرنين ونصف القرن عندما قال إن من يجعل نوعين من العشب ينموان حيث كان ينمو نوع واحد فقط من قبل يستحق أن يكرمه البشر أكثر من تكريمهم لأى فيلسوف متأمل أو أى مؤسس لنظام ميتافيزيقى.

وهذا الاعتقاد بأن الأمور المادية يمكن - وينبغى أن تستخدم - لتطوير الروح البشرية ليس هو الهرطقة البشرية القديمة "المذهب المادى"؛ فالحق أنه لا يتوافق مع المذهب المادى، وهو المصطلح الذى أسىء فهمه دائمًا، فهذا الاعتقاد شىء جديد وحديث بصورة مميزة، وينتمى للثقافة الغربية بصورة مميزة. قبل ظهور العالم الغربى المعاصر - وبعيدًا عن هذا العالم - كان ينظر دائمًا للموارد على أنها معوقة لأنشطة البشر، وقيد على سيطرتهم على بيئتهم، وليس على أنها فرصة، وأداة لسيطرتهم على الطبيعة. كان يُنظر للموارد دائمًا على أنها هبات من الطبيعة وثابتة غير متغيرة، والحق أن كل المجتمعات - باستثناء العالم الغربى المعاصر - قد اعتبرت التغير الاقتصادى خطرًا على المجتمع والفرد على السواء، وأن مسئولية الحكومة هى الحفاظ على ثبات الاقتصاد.

إن الإدارة - التى تمثل العضو فى جسم المجتمع المسئول تحديدًا عن جعل الموارد إنتاجية مثمرة من خلال مسئوليتها عن التطوير الاقتصادى المنظم - تعكس الروح الأساسية للعصر الحديث، والحق أن الإدارة لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا هو ما يفسر سبب سرعة نموها وتطورها وقلة المعارضة التى واجهتها منذ ظهورها.

أهمية الإدارة

ستصبح الإدارة - بقدرتها، وتكاملها، وأدائها - أمرًا حاسمًا بالنسبة للولايات المتحدة والعالم الحر خلال العقود القادمة. وفى الوقت نفسه سيزداد الطلب على الإدارة باستمرار وقوة.

إن "الحرب الباردة " المفتوحة لا تكبل الاقتصاد بأعباء ثقيلة فحسب - وهو الأمر الذى لا يمكن تحمله إلا من خلال التطوير الاقتصادى المتواصل - بل وتتطلب أيضًا القدرة على توفير الاحتياجات العسكرية للدولة أثناء بنائها اقتصادها مع تحسين اقتصاديات أوقات السلام فى الوقت نفسه، والحق أنها تتطلب قدرة غير مسبوقة من الاقتصاد بالكامل حتى يتحول جيئة وذهابًا بين أوقات السلام، والإنتاج العسكرى، وخاصة فى ظل المتطلبات الفورية للعسكرية. وهذه المتطلبات الفورية - التى قد تعتمد حياتنا على الوفاء بها - تتجاوز كل متطلبات كفاءة كل صور الإدارة، وخاصة إدارة شركاتنا الكبرى.

إن قيادة الولايات المتحدة للعالم حاليًّا - اقتصاديًّا واجتماعيًّا - ستجعل أداءها الاقتصادى أمرًا حاسمًا، وستجعل الأداء الإدارى الجيد أكثر صعوبة. وعندما نكون على القمة فليس هناك سوى ثمة طريق واحدة لنمضى فيها، وهى الطريق باتجاه القاعدة. إن البقاء على القمة دائمًا ما يحتاج إلى ضعف الجهد والمهارة اللذين يحتاج إليهما الصعود نحو القمة، وبمعنى آخر، فهناك خطورة حقيقية فى أن نعاود النظر إلى الولايات المتحدة فى خمسينيات القرن الماضى كمن يعاود النظر إلى بريطانيا العظمى فى ثمانينيات القرن التاسع عشر - أى محكوم عليها بالانهيار بسبب غياب الرؤية وعدم بذل الجهد، وثمة دلائل فى الولايات المتحدة على توجه يقوم على الدفاع والحفاظ على ما لدينا بدلًا من المزيد من التقدم للأمام، حيث أصبحت التجهيزات الرأسمالية فى الكثير من المجالات الاقتصادية بالية، وأصبحت الإنتاجية لا تتحسن بسرعة إلا فى المجالات الحديثة جدًّا، وربما كانت متوقفة إن لم تكن تنتكس فى الكثير من المجالات الأخرى. إن الكفاءة الإدارية الراقية والتحسين المستمر فى الأداء الإدارى وحدهما هما ما يجعلاننا نواصل التقدم، ويمنعاننا من أن نصبح راضين عن أنفسنا وكسالى.

أما خارج الولايات المتحدة، فللإدارة وظيفة أكثر أهمية وصعوبة. إن مدى سيطرة أوروبا على رفاهيتها الاقتصادية يعتمد - أكثر من أى شىء آخر - على الأداء الإدارى بها، ونجاح الدول التى كانت مستعمَرة والتى تنتج المواد الخام فى تطوير اقتصادياتها وتنميتها كاقتصاديات سوق حرة أو التوجه نحو الشيوعية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها - وبسرعة - على تنشئة مديرين يتمتعون بالكفاءة والمسئولية. حقًّا إن العالم الحر بكامله لديه نصيب هائل من الكفاءة، والمهارة، والمسئولية فى الإدارة.

الفصل ٢

وظائف الإدارة

الإدارة هى أقل النظم المؤسسية شهرة - أداة الشركات - المهمة الأولى: الأداء الاقتصادى - الوظيفة الأولى: إدارة الشركة - الإدارة كفعل إبداعى - الإدارة بالأهداف - إدارة المديرين _ الشركة كوحدة كاملة - المديرون لا بد أن يديروا - "القدرات وليس الإعاقات هى ما يهم" - إدارة العامل والعمل - بُعدا الوقت فى الإدارة - الطبيعة التكاملية للإدارة.

رغم أهميتها الهائلة، ووضوحها الكبير، وصعودها الهائل؛ فإن الإدارة هى أقل النظم المؤسسية شهرة وفهمًا من قبل الناس، بل إن العاملين فى مجال الأعمال أنفسهم لا يعرفون فى الغالب ما تفعله إدارتهم ولا ما يفترض بها أن تفعله، ولا كيف تتصرف، ولا سبب تصرفها بالطريقة التى تتصرف بها، ولا ما إذا كانت تؤدى أداءً جيدًا أم لا. والحق أن الصورة النمطية لما يحدث فى "المكاتب الأمامية"، أو "الطابق الرابع عشر" فى عقول الموظفين الذين يُفترض أنهم يتمتعون بالحكمة والمعرفة والذكاء (بمن فيهم فى الغالب من يشغلون مناصب إدارية ومتخصصة) تشبه إلى حد كبير الصور التى كان يرسمها جغرافيو العصور الوسطى لقارة أفريقيا كأرض تؤوى الغول ذا العين الواحدة، والقزم ذا الرأسين، والعنقاء التى لا تموت، ووحيد القرن المراوغ. ما الإدارة - إذن - وماذا تفعل؟

هناك إجابتان شائعتان عن هذا السؤال، تقول إحداهما إن الإدارة عبارة عن الأشخاص الذين هم فى قمة المؤسسة، ويعد أصحاب هذا التوجه أن "الإدارة" ليست أكثر من كناية عن "رئيس العمل"، بينما يعد الآخرون المدير شخصًا يدير

عمل أشخاص آخرين، و: "يتمثل عمله فى جعل الآخرين يمارسون أعمالهم" - كما يقول الشعار.

ولكن هذه التعريفات فى أفضل أحوالها هى مجرد جهود لتوضح لنا من ينتمى للإدارة (بل إنها لا توضح ذلك أصلا - كما سنرى فيما بعد). إنهم لا يحاولون أن يخبرونا بماهية الإدارة أو بم تفعله الإدارة. وهذا السؤال لا يمكن الإجابة عنه إلا من خلال تحليل وظيفة الإدارة؛ وذلك لأن الإدارة بمثابة عضو من أعضاء الجسم، ولا يمكن وصف أعضاء الجسم أو تعريفها إلا من خلال الوظائف التى تؤديها.

الإدارة أداة محددة من أدوات الشركة. وإذا قلنا عن أية شركة - مثل شركة الصلب الأمريكية، أو هيئة الفحم البريطانية - إنها قد قررت بناء وحدة جديدة، أو تسريح عدد من العاملين بها، أو معاملة عملائها بصورة أفضل؛ فالحقيقة أننا نتحدث هنا عن قرار إدارى أو سلوك إدارى. إن الشركة لا تستطيع أن تقرر أو تتصرف إلا وفقًا لما يفعله مديروها؛ فالشركة فى حد ذاتها ليس لها وجود مؤثر. وفى مقابل ذلك، فإن أية شركة أعمال - أيًّا كانت بنيتها القانونية - لا بد أن تكون بها إدارة حتى تكون حيوية وعاملة. (وفى هذا الصدد ليس هناك فارق بين الشركات الخاصة، أو المجالات التى تم تأميمها فى بريطانيا العظمى منذ زمن كالمؤسسات الحكومية الاحتكارية مثل البريد، و"وزارات"، و"صناديق ائتمان" روسيا الشيوعية).

إن اعتبار الإدارة الأداة المحددة التى تميز أية شركة أعمال أمر واضح لدرجة يتعامل معه الناس على أنه أمر مسلم به، ومع ذلك فإن هذا الاعتبار يميز الإدارة عن كل الأدوات الحاكمة لكل المؤسسات الأخرى. إن الحكومة، أو الجيش، أو المؤسسة الدينية - بل أية مؤسسة كبرى - لا بد أن تكون بها أداة تختلف - من حيث بعض وظائفها - عن إدارة شركات الأعمال، ومع ذلك، فإن مثل هذه الإدارة هى إدارة شركة أعمال، وسبب وجود شركة الأعمال هو تقديم البضائع الاقتصادية والخدمات. وحتى نكون محددين، فإن شركة الأعمال لا بد أن تتحمل مسئوليتها الاقتصادية بحيث تقوى المجتمع وتتوافق مع معتقداته السياسية والأخلاقية. ومع ذلك، فهذه ظروف عَرَضية (بلُغة المنطق) إما أن تقيد، أو تعدل، أو تشجع، أو تعيق الأنشطة الاقتصادية فى شركة الأعمال. إن جوهر شركة الأعمال - والمبدأ الأساسى الذى يحدد طبيعتها - هو الأداء الاقتصادى.

المهمة الأولى للشركة: الأداء الاقتصادى

لا بد أن تولى الإدارة دائمًا الأداء الاقتصادى أولوية أولى فى كل قراراتها وسلوكياتها، حيث لا يمكن للإدارة أن تبرر وجودها أو السلطة التى تتمتع بها إلا من خلال النتائج الاقتصادية التى تحققها. ربما حققت نتائج عظيمة ولكنها ليست نتائج اقتصادية - مثل سعادة العاملين بالشركة، وإسهام الشركة فى رفاهية المجتمع أو ثقافته.. إلخ - ومع ذلك، فإن الإدارة تكون فاشلة إذا لم تحقق نتائج اقتصادية، أو إذا لم تقدم المنتجات والخدمات التى يريدها العملاء بسعر لديهم استعداد لدفعه، وإذا لم تحسن - أو تحافظ على الأقل على - القدرة على تحقيق الثروة من الموارد الاقتصادية الموكلة إليها.

والإدارة فى هذا الصدد لها وضع متفرد، حيث قد يسأل أفراد هيئة أركان الجيش أنفسهم أسئلة مشروعة عن مدى توافق قراراتهم العسكرية مع البنية الاقتصادية للدولة ومدى الثراء الذى تتمتع به، ومع ذلك، فإن هؤلاء سيخلون بواجبهم بصورة هائلة إذا بدأوا تفكيرهم فى الشئون العسكرية بمراعاة احتياجات الاقتصاد. إن النتائج الاقتصادية للقرارات العسكرية عنصر ثانوى مقيد لهذه القرارات؛ لذلك لا ينبغى أن تكون نقطة بدئها ولا أساس استدلالاتها. ولأن قيادة الأركان الأداة الأساسية للمؤسسة العسكرية، فلا بد - بالضرورة - أن تضع الأمن العسكرى أولًا، وإذا تصرفت بصورة تخالف ذلك، فإنها تخون مسئوليتها وتسىء التصرف بصورة خطيرة. وبالمثل، فإن الإدارة - ورغم أنها تأخذ فى اعتبارها دائمًا أثر قراراتها على المجتمع بداخل الشركة وخارجها - فإنها لا بد أن تولى الأداء الاقتصادى الأولوية الأولى.

ونتيجة لذلك، فإن التعريف الأول للإدارة هو أنها أداة اقتصادية، بل الحق أنها الأداة الاقتصادية الأساسية فى المجتمع الصناعى، حيث لا بد أن يكون تركيز كل فعل، وكل قرار، وكل تفكير للإدارة هو أن يجعل البعد الاقتصادى بعده الأول.

أول وظيفة للإدارة هى إدارة العمل

تبدو الجملة السابقة واضحة، ولكنها تقودنا إلى استنتاجات ليست بذلك الوضوح أو تحظى بالقبول العام، حيث تتضمن قيودًا حادة على مجال ونطاق عمل الإدارة والمدير، ومسئولية كبرى للسلوك الإبداعى.

وهذا يعنى أساسًا أن المهارات، والقدرة، والخبرة الإدارية لا يمكن - والحال هذه - أن يتم تحويلها وتطبيقها على المؤسسة، أو استخدامها لإدارة مؤسسات أخرى. من المؤكد أن نجاح شخص معين فى الإدارة لا يحمل فى حد ذاته وعدًا - ناهيك عن أن يحمل ضمانة - بنجاحه فى الإدارة الحكومية. إن عمل شخص ما كمدير ليس - فى حد ذاته - إعدادًا له لشغل منصب سياسى كبير، أو منصب قيادى فى القوات المسلحة، أو المؤسسة الدينية، أو الجامعات. إن المهارات والقدرة والخبرة الشائعة - وبالتالى يمكن نقلها - تحليلية وإدارية، ورغم أهميتها القصوى، فإنها أمور ثانوية بالنسبة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات المختلفة غير الهادفة للربحية، ولقد ثار جدل محتدم عن "فرانكلين دى. روزفلت"، وإن كان رئيسًا عظيمًا للولايات المتحدة، أو كارثة على نطاق قومى على مدار عشرين عامًا فى القرن العشرين. ومع ذلك، فإن الحقيقة الواضحة من أنه كان إداريًّا سيئ الأداء لم تكد تُثار فى هذا الجدل حتى إن ألد خصومه أنفسهم كانوا يعتبرون هذا الأمر بعيدًا عن نطاق الجدل. كانت القرارات السياسية للرجل هى مثار الجدل، ومع ذلك فلم يزعم أحد أن هذه القرارات ينبغى الحكم عليها وفقًا لمدى توفيرها للمنتجات والخدمات التى يريدها المستهلك بالسعر الذى لديه الاستعداد لدفعه، أو وفقًا لمدى صيانتها وتحسينها للموارد التى تحقق الثروة، وإن ما يمثل موضع التركيز الرئيسى للمدير لا يمثل - بالضرورة - إلا عاملًا واحدًا فقط من بين عدة عوامل بالنسبة للسياسى.

وثمة استنتاج سلبى آخر وهو أن الإدارة لا يمكن أبدًا أن تكون علمًا محددًا. حقًّا، إن عمل المدير يمكن تحليله وتصنيفه بصورة منهجية، بمعنى أن هناك خصائص مهنية محددة وجانبًا علميًّا للإدارة. وكذلك فليست إدارة الأعمال مسألة حدس أو قدرة فطرية، بل يمكن تحليل عناصرها، ومتطلباتها، ويمكن تنظيمها تنظيمًا منهجيًّا، ويمكن لأى شخص ذى قدرات عادية أن يتعلمها. إن هذا الكتاب بالكامل

يقوم على فرضية أن المديرين "الذين يعملون بدافع الحدس" لا يمكنهم المواصلة. ويفترض هذا الكتاب أن المدير يستطيع تحسين أدائه فى كل مجالات الإدارة بما فيها إدارة الشركات من خلال الدراسة المنهجية للمبادئ الإدارية، واكتساب المعرفة المنظمة والتحليل المنهجى لأدائه الخاص فى كل هذه المجالات فى عمله ووظيفته، وعلى كل مستويات الإدارة، والحق أنه ليس هناك شىء آخر يمكن أن يسهم كثيرًا فى تحقيق مهارة المدير، وكفاءته، وأدائه. ويكمن تحت هذه الفكرة التوجه القائم على أن أثر المدير على المجتمع المعاصر ومواطنيه أثر عظيم لدرجة تتطلب منه الانضباط الذاتى، ووضع معايير عالية لتقديم الخدمة للجمهور بمهنية فعلية.

ومع ذلك، فإن الاختبار الأساسى للإدارة هو الأداء فى العمل، حيث يظل الإنجاز - وليست المعرفة - هو الدليل على النجاح الإدارى، وهدفه فى الوقت نفسه. وبمعنى آخر، فإن الإدارة ممارسة وليست علِمًا أو مهنة رغم أنها تتضمن عناصر من العلم والمهنة. وليس هناك أسوأ بالنسبة لاقتصادنا أو مجتمعنا من محاولة جعل الإدارة "مهنة"، أو قصر العمل بالإدارة على أفراد "مرخص لهم بمزاولة المهنة" - مثلا - أو محاولة قصر العمل بالإدارة على من يحملون شهادات أكاديمية محددة.

على النقيض، فإن محك الإدارة الناجحة هو أن تمكن المؤدين الناجحين فى مجال الأعمال من القيام بعملهم - سواء كانوا مديرين جيدين أو سيئين فى الحالات الأخرى، وأية محاولة جادة لجعل الإدارة "علمية" أو "مهنية" لا بد أن تؤدى إلى محاولة تقليل "المشاكل المسببة للاضطراب"، والأمور غير المتوقعة فى مجال الأعمال - مثل المخاطر، والتقلبات، و"المنافسة المهلكة"، و"القرارات غير العقلانية" التى يتخذها المستهلك - وتنمو أثناء هذه العملية حرية الاقتصاد وقدرته على النمو. إنها ليست مصادفة بأية حال أن انتهى الأمر بالرواد الأوائل لـ "الإدارة العلمية" بطلب تكوين اتحادات احتكارية كاملة للاقتصاد (وكان "هنرى جانت" المثال الرئيسى على ذلك)، ولا أن حاولت حركة "العقلانية" الألمانية فى عشرينيات القرن الماضى - وهى نتيجة مباشرة فى الخارج لـ "الإدارة العلمية" الأمريكية - أن تمهد طريقًا آمنًا للإدارة الاحترافية من خلال تكوين اتحادات احتكارية فيه، ولا أن لعب أشخاص غارقون فى "الإدارة العلمية" فى الولايات المتحدة دورًا كبيرا فى "نظام حكم الكفاءات المهنية"، وفى محاولات تكوين الاحتكارات الكبرى على المستوى القومى فى

قانون التعافى القومى الذى صدر فى العام الأول لـ "الإصلاح الاقتصادى" الذى قدمه الرئيس "روزفلت".

إن مدى ومحتوى سُلطة الإدارة ومسئولياتها مقيدان جدًّا، ومن المعلوم أن الإدارة إذا أرادت تحمل مسئوليتها فى إدارة الأعمال، فإنها لابد أن تمارس قدرًا كبيرًا من السلطة الاجتماعية والحاكمة بداخل شركة الأعمال على المواطنين من حيث قدراتهم كأعضاء فى شركة العمل، وإنه من الحقيقى أيضًا أن أهمية شركة الأعمال تحتم على الإدارة أن تصبح واحدة من الجماعات القيادية فى المجتمع الصناعى. ومع ذلك فنظرًا لأن مسئولية الإدارة تؤسس دائمًا على الأداء الاقتصادى؛ فإنها ليست لديها أية سلطة إلا بقدر ما هو ضرورى للوفاء بمسئوليتها الاقتصادية. إن توكيد سلطة الإدارة على الموظف وعلى شئونه بصورة تتجاوز مسئولية الإدارة عن الأداء فى العمل بمثابة اغتصاب للسلطة، والأكثر من ذلك أن الإدارة ليست إلا مجموعة قيادية واحدة من بين عدة مجموعات قيادية، وهى لا تستطيع أبدًا - ولا ينبغى - أن تكون المجموعة القيادية الوحيدة ولا تهتم إلا بمصالحها الخاصة. إن المسئولية الاجتماعية للإدارة مسئولية جزئية وليست شاملة؛ وبالتالى فإن سلطتها الاجتماعية جزئية وليست شاملة. لو ادعت الإدارة أنها المجموعة القيادية الوحيدة - أو حتى أنها أقوى المجموعات القيادية - فإنها إما أن تلقى المعارضة؛ وبالتالى تخسر معظم ما يمكنها ادعاؤه من سلطة شرعية، أو أن تساعد على تكوين ديكتاتورية سلطة تحرمها هى نفسها وتحرم غيرها من المجموعات الأخرى فى مجتمع حر من سلطتها ومنصبها.

ومع ذلك، فرغم حقيقة أن الإدارة هى أداة شركة الأعمال، وتحدد نطاقها وقدراتها؛ فإنها تتضمن أيضًا مسئولية كبرى عن الفعل الإبداعى، وذلك لأن الإدارة لابد أن تدير، وعمل الإدارة ليس مجرد سلوك سلبى تكيفى، بل يتضمن أيضًا القيام بسلوك لتحقيق النتائج المرغوبة.

كان الاقتصاديون الأوائل يعتبرون رجل الأعمال وسلوكه سلبيًّا بصورة كبيرة، حيث كانوا يرون أن النجاح فى عالم الأعمال يعنى التأقلم السريع والذكى مع الأحداث التى تقع فى اقتصاد تشكله قوى موضوعية غير شخصية لا يمكن لرجل الأعمال السيطرة عليها من خلال سلوكه ولا حتى التأثير عليها من خلال رد فعله. وربما جاز لنا أن نطلق على هذا التوصيف صفة "التاجر"؛ أى شخص يُنظر إلى سلوكياته على

أنها آلية للغاية تتمثل فى توظيف الموارد لتحقيق إنتاجية أكبر، أما الاقتصاديون، فيعتبرون أن رجل الأعمال شخص يختار اختيارًا عقلانيًا بين عدة بدائل من السلوك. لم يعد لذلك التصور الآلى وجود؛ فمن الواضح أن أى قرار يأخذه رجل الأعمال يترك أثرًا فعليًا على الاقتصاد. ومع ذلك، فلا تزال فكرة الاقتصاديين عن "رجل الأعمال" - الصورة التى تشكل أساس "نظرية الشركة" السائدة اقتصاديًّا، ونظرية "تعظيم المكاسب" - تقوم على ردود الأفعال للتطورات الاقتصادية، ولا تزال هذه الصورة لرجل الأعمال سلبية، وقائمة على التأقلم والتوافق رغم أنها تتضمن قدرته على الاختيار بين الطرق المختلفة. وهذا التصور هو بالأساس تصور لـ "المستثمر" أو "رجل المال"، وليس للمدير.

ولا شك أنه من المهم دائمًا أن نتأقلم مع المتغيرات الاقتصادية بسرعة وذكاء وعقلانية، ومع ذلك فإن الإدارة تتجاوز بكثير ردود الأفعال السلبية والتأقلم؛ فهى تتضمن المسئولية عن محاولة تشكيل البيئة الاقتصادية والتخطيط والمبادرة وتنفيذ التغييرات فى هذه البيئة الاقتصادية، والتنحية الدائمة لقيود الظروف الاقتصادية على حرية الشركات فى العمل. ولذلك؛ فإن "الظروف الاقتصادية" للاقتصادى - هى أحد قطبى إدارة الشركات، كما أن ما هو مطلوب لتحقيق صالح الشركة هو القطب الآخر. ورغم أن الإنسان لا يستطيع أبدًا "السيطرة" على بيئته فعليًّا، ورغم أنه محصور دائمًا بداخل فئة محدودة من الإمكانات؛ فإن الدور المحدد للإدارة هو أن تجعل ذلك المطلوب ممكنًا أولاً ثم واقعًا بعد ذلك. ليست الإدارة مجرد نتيجة للاقتصاد هى بل هى سبب له أيضًا، والدرجة التى تسيطر بها الإدارة على الظروف الاقتصادية وتغيرها من خلال الفعل الواعى الموجه هى درجة ممارستها للإدارة؛ لذلك يصبح معنى إدارة الشركة هو الإدارة من خلال الأهداف، وهذا هو ما يشكل الفكرة الأساسية لهذا الكتاب.

إدارة المديرين

إن الأداء الاقتصادى يستلزم وجود شركات أعمال؛ ولذلك فإن الوظيفة الثانية للإدارة هى أن تستخدم الموارد البشرية والمادية لتخلق شركة ناجحة مثمرة، وهذا تحديدًا هو مهمة إدارة المديرين.

إن الشركة - بحكم تعريفها - لا بد أن تكون ذات قدرة على تحقيق إنتاج أكثر وأفضل من كل الموارد التى تحتوى عليها، ولا بد أن تكون الشركة ككل مبدعة؛ أى أعظم من - أو على الأقل مختلفة عن - مجموع أجزائها، وأن تكون مخرجاتها أكبر من مجموع مدخلاتها.

ولذلك، لا يمكن أن تكون الشركة تجميعًا آليًا للموارد؛ وذلك لأن تأسيس شركة من خلال مجموعة من الموارد لا يكفى لوضع هذه الموارد معًا بترتيب منطقى ثم تحريك رأس المال كما كان يعتقد رجال الاقتصاد فى القرن التاسع عشر بقوة (وكما لا يزال الكثيرون من خلفائهم من الأكاديميين الاقتصاديين يعتقدون حتى الآن). إن ما نحتاج إليه هو تحويل الموارد، وهذا ما لا يمكن أن يحققه مورد لا يتصف بالحياة مثل رأس المال، بل يحتاج إلى إدارة.

ومع ذلك، فإنه من الواضح أيضًا أن "الموارد" القادرة على التوسع والتمدد هى الموارد البشرية فقط، بينما تخضع كل الموارد الأخرى لقوانين الميكانيكا. وهذه الموارد يمكن توظيفها توظيفًا جيدًا أو توظيفًا سيئًا، ولكنها فى كل الحالات لا يمكن أن تكون مخرجاتها أكبر من مجموع مدخلاتها؛ بل على النقيض، حيث إن مشكلة وضع الموارد غير البشرية معًا دائمًا تعنى تحقيق أقل نسبة من التقلص الحتمى فى المخرجات من خلال الاحتكاك مثلًا. والإنسان وحده من بين كل الموارد الاقتصادية هو القادر على النمو والتطور، وهو فقط - كما قال الكاتب السياسى العظيم من العصر الوسيط "سير "جون فورتيسكيو" - الجهد المركز والموحد للبشر الأحرار الذى يؤدى إلى كُل حقيقى واقعى. والحق أن تكوين الكل الأكبر من مجموع أجزائه كان صفة "المجتمع الجيد" منذ أيام أفلاطون.

وعندما نتحدث عن النمو والتنمية، فإننا نعنى ضمنًا أن الإنسان نفسه هو من يحدد ما يقدمه من إسهامات، ومع ذلك فإننا عادة ما نعرِّف العامل العادى - كعنصر مختلف فى العمل عن المدير - بأنه شخص يفعل ما يتم توجيهه لفعله بدون مسئولية أو مشاركة فى اتخاذ القرارات بشأن ما يقوم به من عمل أو ما يقوم به غيره من عمل. وهذا يوضح أننا ننظر للعامل العادى نظرتنا نفسها لغيره من الموارد الطبيعية، وبقدر اهتمامنا بالإسهام الذى يقدمه للمؤسسة فى ظل القوانين الميكانيكية الآلية. وهذا سوء فهم خطير، ومع ذلك فإن سوء الفهم هذا ليس فى تعريف العمل العادى

المختلف عن عمل المدير، بل فى عدم إدراك أن الكثير من الوظائف العادية فى واقع الأمر وظائف إدارية، أو ستكون أفضل إنتاجية إذا كانت إدارية، وبمعنى آخر، فإنه لا توجد مشكلة فى اعتبار إدارة المدريرين هى ما يشكل شركة الأعمال.

ويتضح صدق ما قلناه من خلال المصطلحات التى نستخدمها لوصف الأنشطة المتنوعة التى نحتاج إليها لبناء شركة منجزة ومنتجة؛ فنحن نتحدث عن "المؤسسة" كبنية أساسية لشركة الأعمال، ومع ذلك، فإن ما نقصده هو مؤسسة المديرين ووظائفهم، ولا نقصد أن للعقارات أو العمال أى دور فى بنية المؤسسة، ونحن نتحدث عن "قيادة"، و"روح" الشركة، ومع ذلك فإن القيادة يمنحها المديرون وهى فاعلة بداخل الإدارة فقط بصورة أساسية، وروح الشركة يتم تكوينها من خلال الروح السائدة بداخل مجموعة الإدارة. ونحن نتحدث عن "أهداف" الشركة، وعن أدائها، ومع ذلك فإن ما نقصده بالأهداف هو أهداف العاملين بالإدارة، ونقصد بالأداء أداء العاملين بالإدارة. وإذا لم تستطع أية شركة أن تحقق أداء جيدًا، فإننا نوظف مديرًا جديدًا، وليس نوعًا مختلفًا من العمال.

وإضافة لذلك، فإن المديرين هم المورد الأكثر تكلفة فى أية شركة، حيث كثيرًا ما نسمع فى الشركات الكبرى عن مهندسين أو محاسبين أكفاء لديهم عشر أو اثنتا عشرة سنة من الخبرة يمثلون استثمارًا مباشرًا يبلغ ٥٠ ألف دولار علاوة على الإسهام الذى قدموه لتحقيق نجاح الشركة حتى ذلك الوقت. والرقم المحدد لإسهاماتهم غير معروف بدقة رغم أن هامش الخطأ قد لا يكون أكبر من نظيره فى الحسابات التفصيلية الدقيقة للمحاسبين للاستثمار فى - والربحية من - إحدى الآلات أو وحدات العمل. ومع ذلك، فحتى لو كان الرقم الحقيقى بسيطًا، فإنه كبير بما يكفى لأن نتأكد أن الاستثمار فى المديرين - رغم أنه لا يوضع أبدًا فى سجلات الحسابات - يتجاوز بكثير الاستثمار فى أى مورد آخر فى كل الشركات. ولذلك السبب فإن الاستفادة من هذا الاستثمار تمثل مطلبًا كبيرًا من إدارة الشركة.

ولذلك السبب، فإن إدارة المديرين تعنى جعل الموارد منتجة من خلال تكوين شركة أعمال من هذه الموارد، إن الإدارة معقدة جدًا ومتعددة الجوانب حتى فى الشركات الصغيرة؛ لدرجة أن إدارة المديرين بالضرورة ليست مهمة حيوية فحسب، بل ومعقدة أيضًا.

إدارة العامل والعمل

والمهمة النهائية للإدارة هى إدارة العمال والعمل، فلا بد من أداء العمل، والمورد الذى يحقق هذه المهمة هو العمال - الذين يتراوحون بين العمال غير الماهرين بأية درجة والفنانين، وبين العمال على العجلة اليدوية ونواب الرؤساء التنفيذيين للشركة. وهذا يعنى ضمنًا جعل مؤسسة العمل أكثر ملاءمة للبشر، ومؤسسة العاملين التى تجعلهم يعملون بأقصى إنتاجية وكفاءة ممكنة. ويعنى ضمنًا اعتبار البشر موردًا، أى شىء يتمتع بخصائص نفسية محددة ومتفردة، وقدرات، وأوجه قصور تحتاج إلى القدر نفسه من اهتمام المهندسين الذى تحتاج إليه خصائص أى مورد آخر كالنحاس مثلًا. ويعنى أيضًا اعتبار المورد البشرى بشرًا يتمتعون بشخصية، ومواطنة، وقدرة على اختيار إن كانوا سيعملون أو لا، وقدر العمل الذى يبذلونه ومدى جودة هذا العمل؛ ولذلك يحتاجون إلى تحفيز، ومشاركة، وشعور بالرضا، وحوافز، ومكافآت، وقيادة، ووضع اجتماعى، وعمل. والإدارة - الإدارة وحدها - هى ما يستطيع تلبية هذه الاحتياجات، وذلك لأن الناس لا بد أن يشعرهم ما يقومون به من عمل ووظائفهم بداخل الشركة بالرضا، والإدارة هى الأداة المنشطة بداخل شركة الأعمال.

هناك عنصر واحد أكثر أهمية فى كل مشكلة إدارية، وكل قرار، وكل سلوك - وإذا أردنا الدقة، فإنه ليس مهمة رابعة للإدارة، ولكنه يمثل بعدًا إضافيًّا فيها، وهو: الوقت، إذ على الإدارة دائمًا أن تفكر فى الحاضر وفى المستقبل على المدى البعيد، حيث لن تحل مشكلة الإدارة إذا ركزت على الأرباح الفورية على حساب الربحية على المدى البعيد، بل وربما بقاء الشركة فى السوق. إن قرار الإدارة سيكون قرارًا غير مسئول إذا عرض الشركة لمخاطر كبيرة فى هذا العام رغم أنه يحمل آمالًا عظيمة للمستقبل، وغالبًا ما تحقق الإدارة نتائج اقتصادية عظيمة ما دامت تدير الشركة، ولكنها لا تترك الشركة إلا سفينة هالكة تغرق بسرعة، وهذا مثال على السلوك الإدارى غير المسئول من خلال عدم القدرة على تحقيق توازن بين الحاضر والمستقبل. إن "النتائج الاقتصادية" الفورية فى حقيقة الأمر زائفة، ويتم تحقيقها من خلال دفع رأس المال، وفى كل حالة لا يتم فيها التعامل مع الحاضر والمستقبل

بصورة صحيحة، وعندما لا تتناغم احتياجاتهما - أو تتوازن على الأقل - فإن رأس المال - أى الموارد التى تنتج الثروة - يتعرض للخطورة أو الضرر أو حتى الدمار.

إن بُعد الوقت شىء أساسى فى الإدارة؛ لأن الإدارة تهتم بقرارات التصرف والعمل، والتصرف والعمل عادة ما يستهدفان تحقيق نتائج فى المستقبل، وأى شخص مسئوليته أن يتصرف - وليس يعرف - لصالح المستقبل. ومع ذلك، فهناك سببان للأهمية والصعوبة البالغة لبُعد الوقت فى مهنة الإدارة. إن بُعد الوقت - فى المقام الأول - هو أساس التطور الاقتصادى والتكنولوجى لدرجة أن المدى الزمنى لتحقيق النتائج ولإثبات صواب قرار معين يزداد باستمرار؛ فقبل خمسين عامًا كان "إديسون" يحتاج إلى سنتين أو نحو ذلك بين بدء عمله المعملى على فكرة معينة، وبدء تطبيق هذه الفكرة تطبيقًا تجريبيًا فى المصانع، أما اليوم، فإن هذا الانتقال من الفكرة للتطبيق يتطلب من خلفاء "إديسون" خمسة عشر عامًا. قبل نصف قرن، كان من المتوقع من وحدة عمل جديدة أن تغطى تكاليفها فى غضون عامين أو ثلاثة أعوام، أما اليوم - ومن خلال الاستثمار الرأسمالى فى العامل الذى يبلغ عشرة أضعاف مثيله فى بداية القرن العشرين - فإن فترة المردود فى المجال نفسه عشر سنوات أو اثنتا عشرة سنة، كما أن المؤسسة البشرية - مثل العاملين بالمبيعات أو الوظائف الإدارية - يستغرق تكوينها وتغطيتها لتكاليفها فترة أكبر.

والصفة الغريبة الثانية لبُعد الوقت هى أن الإدارة - دون غيرها تقريبًا - لا بد أن تعيش دائمًا فى الحاضر والمستقبل معًا، ولا يشبهها فى هذا إلا القائد العسكرى الذى لا بد أن يعرف كلا الزمنين، حيث لا يعرف "الحاضر" فى أوقات السلام؛ فكل الحاضر بالنسبة له لا يمثل إلا استعدادًا لمستقبل تندلع فيه الحرب. وأثناء وقت الحرب، لا يعرف القائد العسكرى إلا "المستقبل" الأقرب، حيث يشغل باله بالفوز بالحرب فقط ويستبعد أى شىء آخر. ومع ذلك، فلا بد للإدارة أن تحافظ على نجاح الشركة وربحيتها فى الحاضر، وإلا فلن تظل هذه الشركة تتمتع بالمستقبل. لا بد للإدارة أن تجعل الشركة قادرة على النمو والازدهار - أو الحفاظ على بقائهما فى المستقبل على الأقل - وإلا فستكون قصرت فى مسئوليتها المتمثلة فى الحفاظ على الموارد منتجة وصالحة للاستخدام، وستدمر رأسمالها (والتشابه الوحيد مع ذلك الضغط فى الوقت هو معضلة السياسى التى تتمثل فى حيرته بين مسئوليته عن

الصالح العام، ورغبته فى إعادة انتخابه كشرط أساسى لتقديم إسهامه للصالح العام، ورغم ذلك، فمن الممكن للسياسى الانتهازى أن يجادل بأن وعوده للناخبين وأداءه عندما يشغل منصبه لا ينبغى أن تتطابق تمامًا، ومع ذلك، فإن تعامل المدير مع النتائج فى الحاضر يحدد النتائج المستقبلية بصورة مباشرة، ويؤثر تعامله مع النتائج المستقبلية ـ مثل نفقات البحوث أو الاستثمار فى الوحدة الإنتاجية ـ تأثيرًا عميقًا على النتائج المرئية فى الحاضر).

الطبيعة المتكاملة للإدارة

الوظائف الثلاث للإدارة هى: إدارة الشركة، وإدارة المديرين، وإدارة العمال والعمل ـ وهى الوظائف التى يمكن تحليل كل منها على حدة، ودراستها وتقييمها بصورة مستقلة، وفى كل وظيفة من هذه الوظائف يمكن تمييز بُعدى الحاضر والمستقبل، ومع ذلك، فإن الإدارة لا تستطيع التفرقة بين هذين البعدين فى عملها اليومى، وكذلك لا تستطيع فصل قراراتها بشأن الحاضر عن قراراتها المستقبلية، إن أى قرار إدارى يؤثر دائمًا على كل الوظائف الثلاث للإدارة، ولا بد أن يأخذها كلها بعين الاعتبار، وأهم القرارات الإدارية بشأن الحاضر ـ سواء فى ميزانيات البحوث فى الحاضر، أو التعامل مع الشكاوى، أو ترقية أحد العاملين أو تسريح عامل آخر، أو الحفاظ على المعايير، أو خدمة العملاء.

ولا يمكن أصلًا أن يقال إن أيًا من هذه الوظائف الثلاث لها أولوية على الوظيفتين الأخريين، أو تحتاج إلى قدر أكبر من المهارة أو الكفاءة. حقًا، إن الأولوية للأداء الاقتصادى؛ فهو هدف أية شركة وسبب وجودها، ومع ذلك فإذا لم توجد شركة منجزة، فلن يكون هناك أداء بغض النظر عن مدى جودة إدارة الشركة، وهذا القول يصدق إذا لم تتم إدارة العمال والعمل بصورة جيدة، فالأداء الاقتصادى الذى يحققه المديرون سيئو الإدارة خادع، بل ومدمر فعليًا لرأس المال، والأداء الاقتصادى الذى يتم تحقيقه من خلال الإدارة السيئة للعمال والعمل لا يقل مخادعة، حيث لا يؤدى إلا إلى زيادة التكاليف لدرجة تفقد الشركة معها قدرتها التنافسية، وتنتهى بها الحال ـ بسبب خلقها كرهًا طبقيًا وحربًا طبقية بداخل المستويات الوظيفية فيها ـ إلى استحالة ممارستها العمل تمامًا.

وإدارة الشركة لها الأولوية؛ لأن الشركات مؤسسات اقتصادية، ومع ذلك فإدارة المديرين، وإدارة العمال والعمل لها أولوية أيضًا؛ لأن المجتمع ليس مؤسسة اقتصادية؛ ولذلك يهتم بقوة بهاتين المنطقتين فى الإدارة اللتين يتم فيهما تحقيق المعتقدات والأهداف الاجتماعية الأساسية.

وفى هذا الكتاب سنحرص دائمًا على جمع الحاضر والمستقبل معًا، وسنناقش أيضًا كل وظيفة من الوظائف الثلاث الكبرى للإدارة - كلاً على حدة، وهى: إدارة الشركة، وإدارة المديرين، وإدارة العمل والعمال. ومع ذلك، فلا ينبغى أن ننسى أن المديرين فى الممارسة الفعلية دائمًا ما يمارسون هذه الوظائف الثلاث فى كل سلوك من سلوكياتهم، ولا ينبغى أن ننسى أن الموقف الفعلى الذى يواجه المدير لا يحتاج إلى أداء وظيفة واحدة بل ثلاث وظائف فى الوقت نفسه ومن خلال الأفراد أنفسهم، وتتم ممارسته عبر القرار نفسه. والحق أن الإجابة الوحيدة الممكنة عن سؤال: "ما الإدارة، وماذا تفعل؟" هى القول بأنها أداة متعددة الأهداف تقوم بإدارة الشركة، والمديرين، والعمال والعمل، وإذا تم إغفال جانب من هذه الجوانب، فلن تكون هناك إدارة، ولن يكون لدينا أيضًا شركات أعمال أو مجتمع صناعى.

الفصل ٣

التحدى الذى يواجه الإدارة

الثورة الصناعية الجديدة - الأتمتة بين الخيال العلمى والواقع - ما الأتمتة؟ - المبادئ التصورية وليست التقنيات أو الأدوات - الأتمتة والعامل - الأتمتة والتخطيط والاحتكار - متطلبات الإدارة.

تواجه الإدارة أول اختبار مهم لقدرتها، وأصعب المهام التى تواجهها فى الثورة الصناعية فيما نطلق عليه اسم "الأتمتة".

يؤلف الكثير من قصص "الخيال العلمى" الصادمة حاليًّا عن الأتمتة، والتى أقلها خيالًا (وإن لم يكن أقل سخفًا) هو "المصنع الذى يعمل بضغطة زر". لقد أحيا ظهور التكنولوجيا الجديدة كل شعارات "المخططين" فى عقد ثلاثينيات القرن الماضى، حيث أنتج مجموعة جديدة من الأقوال المخيفة التى تقدم لنا لمحة من هذا الكابوس الذى لا توجد حاجة فيه للقرارات الإنسانية أو المسئولية الإنسانية أو الإدارة الإنسانية، ويعمل فيها زر التشغيل من خلال "مخه الإلكترونى"، فيُنتج ويوزع ثروة كبيرة.

ويقال لنا تحديدًا فى هذه الروايات الحسابية الخيالية إن التكنولوجيا الجديدة ستحتاج إلى استثمارات رأسمالية يستحيل معها الاستفادة منها إلا للشركات الكبرى العملاقة، ويقال لنا إن التكنولوجيا ستجعل من شبه الحتمى أن تقل التنافسية - فى أوروبا بدرجة أكبر من الولايات المتحدة - وستجعل تأميم الشركات الاحتكارية العملاقة أمرًا ممكنًا وضروريًّا، كما يقال لنا إن المصانع التى ستزدهر مستقبلًا والتى تعمل بضغطة زر لن يكون بها أى عمال (رغم أنه لا يقال لنا من سيشترى البضائع

الهائلة لهذه المصانع إذا كان الجميع عاطلين عن العمل بصورة اضطرارية)، ولن تكون ثمة حاجة إلا للفنيين - مهندسى إلكترونيات، وإخصائيى فيزياء نظرية ورياضيات - أو البوابين، أما المديرون فلن تكون هناك حاجة إليهم. ورغم أن الكثير من هذه التنبؤات تختلف فى نقاط أخرى، فيبدو أنها تتفق على أن المديرين لن تكون هناك حاجة إليهم.

وليس من المصادفة أن الكثير من هذه التكهنات تأتى من أنصار السيطرة على الاقتصاد، والتخطيط المركزى - وخاصة فى أوروبا. إن كل توقع حالى لما سيحدث نتيجة مباشرة للوصفات التى حثنا المخططون الاقتصاديون على قبولها فى الأمس. أما الآن، فنحن نعيش فى عالم حر لم يعد يعتبر العلاج الذى يقدمه المخططون الاقتصاديون جيدًا لنا؛ لذلك تبذل محاولة لجعلنا نقبل التنبؤات نفسها بحجة أنها أمور حتمية.

ما الأتمتة؟

ومع ذلك، فإن كل تأكيد من هذه التأكيدات، والاستنتاجات، والمخاوف هو النقيض المباشر للمعنى الحقيقى للتكنولوجيا الجديدة، ولدينا ما يكفى من أمثلة على ذلك - فى مصافى تكرير النفط مثلاً، أو فى مصانع إنتاج المطاط الصناعى - لذلك لا ينبغى أن نتكهن بالمستقبل، ويمكننا أن نوضح ما معنى الأتمتة، وآثارها المحتملة.

الأتمتة ليست ذات طبيعة "تقنية"، بل هى - مثل كل صور التكنولوجيا - نظام من التصورات، وجوانبها الفنية نتائج وليست أسبابًا.

والتصور الأول للأتمتة تصور ميتافيزيقى، وهو أن هناك نمطًا أساسيًّا من الثبات وإمكانية التنبؤ خلف ما يبدو شلالاً متدفقًا من الظواهر، والتصور الثانى هو تصور لطبيعة العمل، حيث إن التكنولوجيا الجديدة لا تركز - مثلما كان الإنتاج الفردى من قبل - على مهارة مثل المبدأ المتكامل للعمل، ولا تركز كذلك - كما يتضح من تصور "هنرى فورد" لفكرة الإنتاج الكبير - على المنتج باعتباره المبدأ المنظم، ولكنها تركز على العملية التى تعتبرها كُلًّا متكاملًا متناغمًا هدفه الوصول إلى العملية الأفضل؛ أى العملية التى تنتج أكبر قدر متنوع من المنتجات بأكبر درجة ممكنة من الاستقرار،

وأقل تكلفة وجهد ممكنين، والحق أنه كلما قل تنوع العملية وتقلبها، زاد احتمال تنوع المنتجات التى يمكن إنتاجها.

وأخيرًا، فإن التكنولوجيا الجديدة لديها تصور للسيطرة بغرض الحفاظ على التوازن بين الغايات والوسائل، والمخرجات والجهود المبذولة لتحقيقها، وتحتاج الأتمتة إلى أن تكون الأمور المهمة محددة مسبقًا، وأن تستخدم كعامل حاكم سابق الإعداد وذاتى العمل للعملية.

إن آليات السيطرة قد تكون بسيطة للغاية.

فى قسم الدعاوى بإحدى شركات التأمين على الحياة تتم تنحية وثائق التأمين التى تحتاج إلى تعامل من نوع خاص - لعدم توافر كل الوثائق، أو بسبب غياب البيانات، أو بسبب عدم تحديد المستفيد من الوثيقة بوضوح أو بسبب عدم وضوح المستندات.. إلخ - وتسليمها إلى موظف مستقل بغرض التعامل معها بصورة فردية خاصة، وهذا شىء يستطيع أى شخص أن يتعلمه فى غضون أيام قلائل (أو يمكن تصميم ماكينات لأدائه). وهذا الإجراء يحقق عملية معالجة سريعة وسلسة ومستمرة لحوالى ٩٨٪ من كل وثائق التأمين الروتينية رغم وجود آلاف التنويعات فى أساليب الدفع، وأساليب التوزيع بين المستفيدين من هذه الوثائق.. إلخ. والاستبعاد البسيط فى هذه العملية لإحدى الوثائق يحقق سيطرة كافية تحافظ على العملية.

وقد تحتاج السيطرة أيضًا إلى آلات معقدة، حيث يمكن ممارستها فى صورة "تغذية راجعة" تتم فيها إعادة نتيجة العملية إلى مرحلة سابقة للحفاظ على العملية وضبطها إذا كان هذا ضروريًا.

والمثال الأبسط على التغذية المرتدة هو "صمام الأمام" فى المحرك البخارى الذى يرفعه ضغط البخار فى الغلاية حتى يفتح ثقبًا يخرج منه الغاز الزائد، وبذلك يقل الضغط فى المحرك بما يكفى لعودة صمام الأمان إلى مكانه السابق وسد هذا الثقب مرة أخرى. وهذا المبدأ هو المبدأ الذى يعمل وفقًا له جهاز الغدد فى جسم الإنسان، وهو التغذية الراجعة التى يستخدمها نظام السيطرة الإلكترونية فى المدفع المضاد للطائرات.

ومع ذلك، فإن آليات السيطرة أمر ثانوى بالنسبة لتكنولوجيا الأتمتة، حيث إن الأمر الأساسى فيها هو الوجود الدائم لسيطرة داخلية فى العملية تسيطر عليها

وتديرها إما بتقليل ما لا تستطيع العملية التعامل معه، أو بتعديل العملية بحيث تحقق النتيجة المخطط لها.

لا يمكن للآلات والماكينات أن تعمل بصورة منتجة إلا بعد التفكير الشامل فى هذه التصورات.

ومع ذلك، فبعد هذا النوع من إعادة التفكير التصورى، تصبح ميكنة هذه العمليات ذات الطبيعة التكرارية ممكنة واقتصادية، ويمكن استخدام ماكينة لإضافة مادة خام إلى ماكينة أخرى، ولتغيير وضع المادة الخام فى الماكينة، ولنقلها من ماكينة للماكينة التى تليها. من الممكن ميكنة التعامل مع كل المواد الخام، وهى العملية التى تمثل معظم العمل التكرارى غير المهارى فى ظل الإنتاج الكبير، وكذلك يمكن إحداث تغييرات فى إعدادات الماكينات، والتقييم الروتينى (مثل قياس مدى ارتفاع درجة حرارة الماكينة، أو مدى شحذ سن الأداة).

ومع ذلك، فإن هذه الميكنة ليست هى الأتمتة نفسها، بل مجرد نتيجة لها وليست لازمة لها، ولدينا الكثير من الأمثلة على الإنتاج الكبير الكفء الذى لا يوجد فيه سير ناقل واحد، ومن أمثلة ذلك تصنيف الشيكات فى شركة مقاصة، وسنرى أمثلة على أتمتة بدون "أداة آلية" واحدة ولا حتى "زر تشغيل" واحد.

ولذلك السبب، فإن التقنيات والأدوات والمعدات فى الأتمتة - كما هى فى كل صور التكنولوجيا - محددة بالمهمة التى تؤديها ومقصورة عليها، حيث لا تشكل هذه الأدوات الأتمتة، وكذلك لا تعتمد الأتمتة على تطبيقها. إن الأتمتة هى تصور لمؤسسة العمل، ولذلك يمكن تطبيقها على مؤسسة التوزيع، أو عمل الموظفين الإداريين، كما يمكن تطبيقها على الإنتاج الصناعى.

الأتمتة والعامل

إن الاعتقاد الشائع بأن التكنولوجيا الحديثة ستستبدل بالعمل الإنسانى عمل الروبوتات الآلية اعتقاد خاطئ تمامًا.

قالى لى أحد طلبتى: "كنت مسئولاً عن جهاز حاسوب تناظرى لبعض الوقت، ولا أزال أشعر بالرعب من عدد رجال الأعمال الذين كانوا يظنون أن هذه الماكينة تسيطر علىَّ".

الواقع أن التكنولوجيا الحديثة (رغم المشاكل المؤكدة التى ستتسبب فيها بسبب حلولها محل العمل البشرى) ستخلق وظائف للمزيد من الناس، والأهم من ذلك أنها ستزيد من عدد الناس الذين يتمتعون بمهارات وتدريب راقيين.

منذ عشرين عامًا فقط، كان الاعتقاد الشائع أن تكنولوجيا الإنتاج الكبير - ثورة الأمس الصناعية - أفقدت الناس وظائفهم، أما اليوم فإننا نعرف أنه حيثما وجدت التكنولوجيا الحديثة، حدثت زيادة فى فرص العمل، ومع ذلك، فلا يزال هناك اعتقاد شائع بأن الإنتاج الكبير قد أدى إلى أن يحل العمال غير المهرة محل العمال المهرة، ونحن نعرف حاليًّا أيضًا أن هذا اعتقاد خاطئ؛ ففى الولايات المتحدة - مثلًا حيث تم تطبيق نظام الإنتاج الكبير على أوسع نطاق - كانت فئة الموظفين الذين زادوا عددًا ونسبة هم أولئك الموظفين المهرة المدربين. إن من كانوا عمالًا غير مهرة فعلًا بالأمس - ممن لم يكونوا يسهمون إلا بقواهم العضلية - قد أصبحوا حاليًّا مشغلى ماكينات نصف مهرة؛ أى ذوى درجة أكبر من المهارة والتعليم، ويكسبون دخولًا أكبر، وارتفعت مستويات معيشتهم بصورة هائلة.

إن التغييرات التكنولوجية التى تحدث الآن ستنقل العملية خطوة كبرى للأمام، ولن تقلل من قيمة العمل البشرى؛ فهى - على النقيض - تحتاج إلى أعداد هائلة من البشر ذوى المهارة والتدريب العاليين؛ أى إلى مديرين يفكرون تفكيرًا شاملًا ويخططون، وفنيين وعمالًا مدربين جيدًا على تصميم الأدوات الجديدة وإنتاجها وصيانتها وتوجيهها، والحق أن العقبة الكبرى أمام هذا الانتشار السريع لهذه التغييرات هى الافتقار لما يكفى من الناس المدرَّبين.

وبالمثل، فإنه من غير الحقيقى أن التكنولوجيا الحديثة لا توجد إلا فى الشركات العملاقة، ولا تقضى على الشركات الصغيرة والمعتمِدة على غيرها، ولا تؤدى إلى الاحتكار؛ فالحق أنها يمكن أن تزيد حجم معظم وحدات العمل الاقتصادية فى بعض المجالات، وفى الكثير من المجالات الأخرى (مثل إنتاج خام الصلب) من المحتمل أن تمكن التكنولوجيا الحديثة من ظهور وحدات اقتصادية أصغر حجمًا - إن لم تجعل هذا ضروريًّا.

وأخيرًا، فإنه من غير الصحيح أن التكنولوجيا الحديثة تؤدى إلى زيادة هائلة فى المتطلبات الرأسمالية، ولا شك أن الاستثمار فى كل عامل إنتاج سيرتفع بالتأكيد

فى ظل التكنولوجيا الحديثة، ومع ذلك فإن الاستثمار فى كل موظف قد لا يزيد على الإطلاق، حيث ستكون هناك حاجة للمزيد من الفنيين والمديرين، وليس فى خبرتنا شىء يدل على احتمالية زيادة الاستثمار فى كل وحدة للمخرجات زيادة كبيرة.

متطلبات الإدارة

والأهم من كل ما سبق أن التكنولوجيا الحديثة لن تقلل من أهمية المديرين، ولن تؤدى إلى أن يحل الفنيون محلهم، بل على النقيض، حيث ستتطلب المزيد من المديرين. إنها ستوسع المنطقة الإدارية زيادة هائلة، حيث سيضطر الكثيرون ممن يُعتبرون عمالًا عاديين حاليًّا إلى القيام بالعمل الإدارى، وستُضطر الغالبية العظمى من الفنيين إلى فهم الإدارة، والنظر للأمور والتفكير من منظور إدارى. وعلى كل المستويات، ستزداد الطلبات على مسئولية المدير وكفاءته، وقدرته على الاختيار بين المخاطر البديلة، ومعرفته الاقتصادية ومهارته، وقدرته على إدارة المديرين والعمال والعمل، وكفاءته فى اتخاذ القرارات.

لن تجعل التكنولوجيا الحديثة التخطيط المركزى حتميًّا - ناهيك عن أن تجعله مرغوبًا فى صورة اتحادات سواء على مستوى القطاع العام أو القطاع الخاص - بل ستؤدى إلى أقصى درجة من اللامركزية والمرونة والاستقلالية الإدارية، إن أى مجتمع يعيش حقبة التكنولوجيا الحديثة سوف ينهار لو حاول التخلص من الإدارة الحرة للشركات المستقلة وتحويلها إلى إدارة الاقتصاد من خلال التخطيط المركزى. وكذلك سيحدث الأمر نفسه مع أية شركة تحاول أن تجعل المسئولية واتخاذ القرارات على مستوياتها العليا مركزيًّا، حيث سيحدث مع هذه الشركة مثلما حدث مع الزواحف الضخمة فى العصور السحيقة عندما حاولت أن تسيطر على أجسامها الضخمة باستخدام جهاز عصبى مركزى صغير لم يستطع توفيق نفسه مع التغيرات السريعة فى البيئة.

ولكل هذه الأسباب، لن يكون هناك وصف كامل لطبيعة الإدارة ما لم يأخذ الأتمتة باعتباره، وأنا أميل للاعتقاد أن الأتمتة لن تغمرنا بطوفان مفاجئ، بل ستتسرب إلينا تدريجيًّا ولكن بثبات. ومع ذلك، فربما كان هناك بعض الشك فيما هو قادم. ربما

كان هناك بعض الشك فى أن أول دولة تفهم الأتمتة - أى تطبقها تطبيقًا منهجيًا - ستكون لها الريادة فى الإنتاجية والثروة أثناء النصف الثانى من القرن العشرين مثلما قادت الولايات المتحدة العالم - من خلال فهم الإنتاج الكبير وتطبيقه - فى النصف الأول من القرن. وهناك شكوك أقل فى أن هذا الموقع القيادى سوف يكون من نصيب الدولة التى يفهم المديرون بها ويطبقون الإدارة بمعناها الكامل.

الجزء الأول

إدارة الشركة

الفصل ٤

قصة سيرز

ما الشركة وكيف تُدار ـ أرض مجهولة - سيرز، وروباك كمثال - كيف أصبحت سيرز شركة - ابتكارات "روزينوالد" - اختراع وحدة الطلب البريدى - المرحلة التالية لشركة سيرز مع "جنرال وود" - تخطيط البضائع وتطوير المدير - "تى. فى. هاوزر" والتحديات المستقبلية.

يبدو أن طريقة إدارة الشركة تبدو ذات أهمية كبيرة لدرجة أدت إلى ظهور طوفان من الكتب التى تم تأليفها فى هذا الموضوع، ومع ذلك فالحق أنه لا يكاد يوجد كتاب واحد مفيد بمعنى الكلمة فى المجال.

هناك مئات ـ إن لم تكن آلاف ـ الكتب التى تناقش إدارة الوظائف المتنوعة للشركة: الإنتاج، والتسويق، والمالية، والهندسة، والمشتريات، وشئون العاملين، والعلاقات العامة.. إلخ. ولكن معنى إدارة الشركة، ومتطلبات هذه الإدارة، وما يفترض بالإدارة أن تفعله، والطريقة المثلى لفعلها له ـ كلها أمور تم تجاهلها حتى الآن[1].

وهذا التجاهل ليس مصادفة؛ فهو يعكس غياب أية نظرية اقتصادية لشركة الأعمال، وبدلًا من أن نبدأ التنظير هنا، فسوف نلقى نظرة فاحصة على أفعال

١ والاستثناء الوحيد الذى أعرفه لهذه القاعدة هو مقال قصير لـ " *أوزوالد نوث*" بعنوان: الشركة الإدارية *Managerial Enterprise* (New York: Norton, 1948)، وكذلك كتاب لـ "جويل دين" بعنوان *الاقتصاد الإدارى* *Managerial Economics* (New York: Prentice ـ Hall, 1951). ورغم أن "دين" يركز بدرجة أكبر على التأقلم مع التصورات النظرية للاقتصاديين، وأدوات إدارة الشركات، فإن كتابه ـ وخاصة أجزاءه العامة الأولى ـ يستحق أن يقرأه أى مدير.

وسلوكيات شركة أعمال موجودة بالفعل. وليس هناك توضيح لماهية الشركة ومعنى الإدارة أفضل من مثال لواحدة من أكثر شركات الأعمال الأمريكية نجاحًا، وهى شركة سيرز وروباك وشركائهما[٢].

تأسست شركة سيرز مع مطلع القرن العشرين عندما اتضح أن المُزارع الأمريكى يمثل سوقًا منفصلة ومتميزة.. منفصلة بسبب العزلة الناتجة عن عدم وصول قنوات التوزيع الحالية إليه، ومتميزة لأن الاحتياجات المحددة للمزارع الأمريكى تختلف - فى الكثير من الجوانب المهمة - عن احتياجات المستهلك فى المدينة، ورغم أن القدرة الشرائية لكل مزارع على حدة ضعيفة إلا أن الاحتياجات الجماعية للمزارعين الأمريكيين تمثل قدرة شرائية هائلة لم يتوصل إليها التوزيع تقريبًا.

وحتى تصل أية قناة توزيع جديدة للمزارع الأمريكى، كان لا بد من إيجاد قناة توزيع جديدة، حيث لا بد من إنتاج بضائع تلبى احتياجاته ورغباته، ولا بد أن تقدم إليه بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة مع ضمان انتظام تقديمها، كان لابد أن يشعر المزارع الأمريكى بإمكانية الاعتماد على الموزع ونزاهته، وذلك لأن عزلته عن حياة المدينة قد جعلت من المستحيل بالنسبة له أن يفحص البضائع والسلع قبل توصيلها إليه، أو التعويض إذا تعرض لخداع أو غش.

ولذلك السبب، كان تأسيس شركة سيرز وروباك يتطلب تحليلًا للمستهلك وللسوق، وتحليلاً خاصًا لما يعتبره المزارع الأمريكى "ذا قيمة"، والأكثر من هذا، أن الشركة كان ينبغى عليها الابتكار فى خمسة مجالات متميزة.

أولًا، كان تأسيس الشركة يحتاج إلى تقديم البضائع على أساس منهجى؛ أى إيجاد وتطوير مصادر تقديم للمنتجات المحددة التى يحتاج إليها المزارع. وثانيًا، كان يحتاج إلى دليل المبيعات بالبريد بمثابة بديل مناسب لمشاوير الذهاب للمدينة للتسوق التى لم يكن المزارع يستطيع القيام بها، ولذلك كان لا بد لهذا الدليل أن يصدر بانتظام وليس إعلانًا عن "الصفقات" الرائعة على فترات غير منتظمة. ولا

٢ (اعتمدت بصورة كبيرة فى المعلومات عن شركة سيرز على كتاب "إميت" و"جوك" الصادر تحت عنوان *Catalogues and Counters; a History of Sears, Roebuck & Co* (Chicago: University of Chicago Press, 1950)، وهو واحد من أفضل التأريخات للشركات على الإطلاق، ومع ذلك، فإن تفسيرى لهذه المعلومات مسئوليتى أنا وحدى الكاملة، وأنا أتحمل أيضًا المسئولية الوحيدة عن تحليل موقف شركة سيرز حاليًا.

بد لهذا الأسلوب أن يختلف اختلافًا كاملًا عن الأسلوب التقليدى للبيع عبر البريد، ولا بد أن يحرص على عدم الضغط البالغ على المزارع للشراء بالمبالغة فى وصف البضائع، بل يقوم على تقديم وصف فعلى للمنتجات المقدمة، وكان الهدف من ذلك إيجاد عميل دائم من خلال إقناع المزارع بإمكانية الاعتماد على الدليل وعلى الشركة التى تقدمه؛ أى لا بد أن يكون الكتالوج "كتابًا بالأمنيات" بالنسبة للمزارع.

ثالثًا، كان لا بد من تغيير التصور القديم : "ليكن المشترى على حذر" لتنبيه العميل بفحص البضائع وتحويله إلى: "ليكن البائع على حذر"، حيث إن السياسة الشهيرة لشركة سيرز تقوم على "استعادة أموالك التى دفعتها فى البضائع التى اشتريتها منا وعدم طرح أسئلة من جانبنا". رابعًا، كان لا بد من إيجاد طريقة للتعامل مع الأعداد الكبيرة من أوامر شراء المستهلكين بسعر رخيص وبسرعة؛ لذلك تم تأسيس وحدة الشراء البريدى التى لولاها لأصبح إجراء الشركة لعملها مستحيلًا واقعيًّا.

وأخيرًا، كان لا بد من بناء مؤسسة إنسانية. عندما تأسست فيه شركة سيرز لم يكن معظم المهارات البشرية اللازمة متوافرًا، حيث لم يكن هناك - مثلا - مشترون لهذا النوع من البيع، ولم يكن هناك محاسبون مخضرمون فى المتطلبات الجديدة للرقابة على المخازن، ولم يكن هناك فنانون لتصميم الكتالوج ورسم صوره، ولم يكن هناك موظفون ذوو خبرة فى التعامل مع العدد الهائل من طلبات الشراء من المستهلكين.

أطلق "ريتشارد سيرز" اسمه على الشركة، ومع ذلك لم يكن هو من حولها إلى شركة أعمال حديثة، فالحق أن العمليات التى قام بها "سيرز" كان يمكن بالكاد أن يطلق عليها "إدارة شركة". لقد كان "سيرز" يتمتع بموهبة مذهلة فى التوقع، حيث كان يشترى كل البضائع المحجوز عليها ويعرضها للبيع بالتجزئة من خلال إعلانات مبهرة، وكانت كل صفقة من الصفقات التى يعقدها عملًا تجاريًّا مستقلًا تتم تصفيته وتصفية العمل المصاحب له بعد انتهائه، وكان "سيرز" يكسب الكثير من المال لنفسه، ولكن طريقة تشغيله لم تستطع قط أن تؤسس شركة - ناهيك عن أن تحافظ على بقاء هذه الشركة، والحق أنه كان من الممكن أن يضطر للإفلاس فى غضون سنوات قليلة كما حدث للكثيرين من قبله ممن كانوا يديرون شركاتهم بالطريقة نفسها.

لقد كان "جوليوس روزينوالد" هو من جعل من شركة سيرز شركة أعمال بين عامى ١٨٩٥ - العام الذى تولى فيه قيادة الشركة، و ١٩٠٥ - عندما تم افتتاح وحدة الشراء البريدى فى شيكاغو، لقد قام بتحليل السوق، وبدأ عملية تطوير منهجى لموارد البضائع، وابتكر دليلًا منتظمًا وواقعيًّا، ووضع سياسة "نضمن رضاءك وإلا استعدت مالك". لقد بنى مؤسسة إنسانية تتميز بالإنتاجية، ومنح العاملين فى الإدارة بشركته فى بداية قيادته لها أكبر قدر من السلطة والمسئولية عن النتائج، وبعد ذلك قدم لكل موظف فى الشركة حصة فى ملكية الشركة من نصيبه فى أرباح الشركة. ولذلك، لم يكن "روزينوالد" الأب المؤسس لشركة سيرز وروباك فحسب، بل والأب المؤسس لـ "ثورة التوزيع" التى سادت الولايات المتحدة على مدار القرن العشرين، والتى مثلت عنصرًا حيويًّا مهمًّا فى نمونا الاقتصادى.

ولم يكن هناك إلا إسهام مهم واحد فقط لم يقدمه "روزينوالد" فى بدايات شركة سيرز، حيث صمم "أوتو دورينج" وحدة شيكاغو للشراء البريدى عام ١٩٠٣. وكان هذا قبل خمس سنوات من انتهاء "هنرى فورد" - مؤسس أول وحدة حديثة للإنتاج الكبير - من تقسيم كل العمل فى شركته لإنتاج السيارات إلى عمليات بسيطة تكرارية - خط التجميع، وسير النقل، وإنتاج الأجزاء المعيارية للسيارة التى يمكن تبديلها - والأهم من كل شىء عندما انتهى من جدول العمل المخطط عبر كل أنحاء الوحدة الإنتاجية[٣].

وعلى هذه الأسس تطورت شركة سيرز بنهاية الحرب العالمية الأولى إلى مؤسسة قومية بـ "كتاب الأمنيات" الذى أعدته لعملائها، والذى كان الإصدار الوحيد المطبوع الموجود فى بيت الكثيرين من المزارعين الأمريكيين.

وقد بدأت المرحلة الثانية من قصة شركة سيرز فى منتصف العشرينيات من القرن الماضى، ومثلما سيطر على المشهد الأول من قصة الشركة رجل واحد هو "جوليوس روزينوالد"، فقد سيطر على مشهدها الثانى رجل واحد أيضًا، وهو الجنرال "روبرت إل. وود".

٣ هناك أسطورة عن شركة سيرز تقول إن "هنرى فورد" زار - قبل أن يبنى أول مصنع سيارات - وحدة أمر شراء بريدى لشركة سيرز، والتى كانت فكرة جديدة تمامًا، ودرسها دراسة مستفيضة.

عندما انضم "وود" إلى الشركة فى منتصف العشرينيات" كانت سوق الشركة تتغير بسرعة كبيرة، حيث لم يعد المزارعون الأمريكيون معزولين، فقد مكنهم انتشار السيارات من الذهاب للمدن للتسوق من هناك، لم تعد سوق المزارعين الأمريكيين سوقًا متميزة، حيث أصبح المزارعون الأمريكيون يتبنون - ويعود الفضل الكبير فى ذلك إلى شركة سيرز - أساليب حياة الطبقات الوسطى فى المدن ومستوى معيشتهم.

وفى الوقت نفسه، ظهرت سوق كبيرة فى المدينة كانت - بطريقتها الخاصة - معزولة وشبكات التوزيع فيها سيئة كما كانت حال المزارعين منذ سنوات، وقد زادت المجموعات من ذوى الدخول الضعيفة فى المدينة، سواء من حيث مستوى معيشتها وعاداتها المتميزة مبتعدة عن عادات الطبقات الدنيا، وقد اكتسبت هذه الطبقات بسرعة المال والرغبة فى شراء بعض المنتجات التى تشتريها الطبقات الوسطى والعليا. وبمعنى آخر، فقد أصبح الريف - وبسرعة - سوقًا كبيرة متجانسة بينما ظل نظام التوزيع نظامًا موجهًا لسوق منفصلة ومتميزة.

وقد قام "وود" بتحليلاته للسوق قبل حتى أن ينضم لشركة سيرز، وتوصل من هذه التحليلات إلى قرار بتحويل موضع تركيز شركة سيرز إلى سلسلة من شركات البيع بالتجزئة بحيث تقدم المنتجات والخدمات لكل من المزارع الذى يسافر بالسيارة للمدينة وسكان المدينة.

ومرة أخرى، فقد كان لا بد من القيام بمجموعة كبيرة من الابتكارات حتى يصبح هذا القرار ممكنًا. وحتى يتم إيجاد مصادر للتوزيع، وشراء البضائع منها، كان لا بد من إضافة مهمتين أخريين للبضائع هما: تصميم منتجات وتطوير شركات التصنيع القادرة على إنتاج هذه المنتجات بكميات كبيرة وكان لابد إعادة تصميم منتجات "سوق الطبقة الراقية" - مثل الثلاجات فى عشرينيات القرن الماضى - لتناسب سوق "الإنتاج الكبير" بمالها وقوتها الشرائية المحدودين، وكان هذا يحتاج إلى ابتكار مهم آخر، وهو: سياسة أساسية للعلاقات بين شركة سيرز ومورديها، خاصة أولئك الذين كانوا يعتمدون على الشركة فى تصريف معظم إنتاجهم، وكان لا بد من تخطيط البضائع، وإجراء البحوث، والبناء المنهجى لمئات من الموردين الصغار القادرين على الإنتاج الكبير - وهو ما فعله "تى. فى. هاوز" بدرجة كبيرة الذى

شغل منصب نائب رئيس الشركة للبضائع لسنوات طويلة. وقد كانت هذه الإجراءات أساسية للتوزيع الكبير فى المرحلة الثانية لشركة سيرز كما كانت وحدة أمر الشراء البريدى والكتالوج أساسيين فى مرحلتها الأولى، ومثلت إسهامًا متميزًا للاقتصاد الأمريكى.

ومع ذلك، فإن الشروع فى العمل بنظام التجزئة كان يعنى أيضًا ضرورة إيجاد مديرى متاجر، ولم يكن البيع بنظام أمر الشراء البريدى قد أهَّل الشركة لإدارة متجر تجزئة فرعى؛ فكانت أعظم عقبة على مدار السنوات العشر الأولى فى عمل شركة سيرز بتجارة التجزئة - والتى استمرت حتى الحرب العالمية الثانية تقريبًا - هى عدم توافر مديرى المتاجر الفرعية؛ لذلك، كان لابد أن تركز الابتكارات الأكثر منهجية على تطوير المديرين، فأصبحت سياسات الشركة فى ثلاثينيات القرن الماضى نقطة بدء كل العمل على تطوير المدير السائد حتى الآن فى مجال الأعمال فى الولايات المتحدة.

وكان التوسع فى مجال التجزئة يستلزم أيضًا ابتكارات جذرية فى بنية المؤسسة؛ فالبيع بنظام أمر الشراء البريدى عملية مركزية للغاية - أو على الأقل هكذا كانت فى شركة سيرز، أما تجارة التجزئة، فإنها لا يمكن إدارتها من خلال مركز إدارى يبعد عن متاجر الشركة بألفى ميل؛ فلا بد أن تُدار إدارة محلية، ولم تكن هناك حاجة إلا للقليل من وحدات أوامر الشراء البريدية لخدمة الريف. ولكن شركة سيرز لديها حاليًّا سبعمائة متجر فرعى، لكل منها سوقه الخاصة فى محيطه المحلى، وكان لا بد من إيجاد بنية مؤسسية لا مركزية، وأساليب لإدارة شركة لا مركزية، ومعيار لقياس أداء مديرى المتاجر الفرعية، والحفاظ على وحدة الشركة فى ظل أقصى درجة من درجات الاستقلال المحلى للمتاجر، كما كان لا بد من إيجاد كل هذا لإنجاح عملية البيع بالتجزئة وترتب على هذا أن أصبح من الضرورى إيجاد سياسات جديدة فى الرواتب لإثابة مديرى المتاجر على أدائهم.

وأخيرًا، كان لا بد للشركة أن تتحلى بالابتكارية فيما يخص الموقع، وتصميمات المبانى، والترتيبات المادية فى المتاجر؛ لأن المتاجر التقليدية لم تكن تناسب سوق سيرز، ولم يكن المهم تأسيس متاجر الشركة فى ضواحى المدن وتوفير مساحة كافية لصف السيارات بها فحسب، بل كان لا بد من تغيير فكرة المتجر الفرعى لتجارة

التجزئة تغييرًا شاملًا. والحق أن قلائل من الناس - ومنهم من هم فى الشركة ذاتها - هم من أدرك إلى أى مدى وصل ذلك الابتكار، ومدى عمق تأثيره على عادات التسوق لدى الأمريكيين بالإضافة إلى ظهوره فى القرى. إن مركز التسوق فى ضواحى المدن - والذى يعتبر حاليًا ابتكارًا جذريًا فى تجارة التجزئة - ليس فى واقع الأمر إلا تقليدًا للأفكار والأساليب التى توصلت إليها شركة سيرز فى الثلاثينيات.

وقد تم اتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بالتوسع فى تجارة التجزئة فى الشركة فى منتصف العشرينيات، وتم التوصل للابتكارات الأساسية فى بدايات الثلاثينيات؛ وهذا هو ما يفسر حجم أعمال شركة سيرز، وأرباحها التى زادت أثناء فترة الكساد، وأثناء الحرب العالمية الثانية، وفى الانتعاش الاقتصادى الذى تلا الحرب، ومع ذلك، فبعد ثلاثين عامًا تقريبًا من اتخاذ هذه القرارات الأساسية، لا تزال ممارستها غير كاملة.

لا يزال من الضرورى أن يتم تخطيط البضائع - التصميم المنهجى للمنتجات الجيدة بغرض التوزيع الكبير - على مجال أزياء النساء. إن المؤسسة التقليدية لإنتاج أزياء النساء - "حى الأزياء" فى مدينة نيويورك - لا تتوافق مع متطلبات التوزيع الكبير، وبينما استطاعت شركة سيرز أن تحول مجالات عمل تقليدية مماثلة إلى وحدات إنتاج وتوزيع كبير - ولا تزال تفعل هذا بنجاح كبير فى دول أمريكا اللاتينية - فإنها إما كانت عاجزة أو غير راغبة فى تغيير نظام إنتاج ملابس وأزياء النساء.

وثمة مجال آخر لم يكتمل فيه هذا التحول بعد، وهو مجال العلاقات العامة، حيث كانت شركة سيرز - تحت قيادة "جوليوس روزينوالد" - رائدة فى العلاقات العامة، وكان كل العاملين بالشركة يعتبرون العلاقات العامة أمرًا فى غاية الأهمية. ومع ذلك، فرغم أن العلاقات العامة كانت أساس التحليل الذى أدى إلى التوسع فى مجال تجارة التجزئة الذى حول سوق الشركة إلى سوق مدنية - أو فى عاداتها الشرائية على الأقل - فإن العاملين بالعلاقات العامة بالشركة لا يزالون يركزون بصورة أساسية على فكرة "شركة سيرز صديقة المزارع". وإذا نظرنا إلى واقع سوق الشركة، فإننا لا يمكن أن نعتبر هذا التوجه إلا حنينًا زراعيًا للماضى لا يتناسب مع احتياجات الشركة.

وقد تقاعد الجنرال "وود" من منصب رئيس مجلس إدارة شركة سيرز فى ربيع عام ١٩٥٤، وخلفه فى المنصب "تى. فى. هاوزر"؛ فكان هذا بمثابة حركة رمزية لانتهاء حقبة من تاريخ الشركة بعد أن أصبحت تواجه مشاكل جديدة وفرصًا جديدة.

لقد بدا أن السيارات التى غيرت سوق شركة سيرز من قبل على وشك أن تغيره مرة أخرى، حيث أصبحت قيادة السيارات فى معظم المدن الأمريكية شيئًا مكدرًا، وأصبح إيجاد مكان لصف السيارة صعبًا، وبالتالى لم تعد السيارة تمثل عنصر مساعدة للمتسوقين، بل تمثل عبئًا عليهم، وفى الوقت نفسه، فقد تزايدت أعداد العملاء المعتادين لشركة سيرز - ربات المنازل ممن يعملن بوظائف خارج المنزل أثناء ساعات التسوق، أو أصبحن يجدن صعوبة فى شخص يتركن عنده أبناءهن الصغار عندما يذهبن للتسوق.

وإذا صح هذا التفسير، فإن شركة سيرز تحتاج إلى تحليل للسوق والعملاء كما فعلت فى النقطتين الفاصلتين السابقتين فى تاريخها، وربما كانت الشركة بحاجة لنوع جديد من مؤسسات التوزيع تصبح فيه المتاجر الفرعية هى مراكز تلقى العاملين بالمبيعات أوامر الشراء، والسفر (ربما فى سيارة صغيرة) من بيت إلى بيت. وربما كان هذا التطور هو ما أدى إلى زيادة حجم المبيعات عبر المنازل فى العشرين عامًا الأخيرة، ومن شبه المؤكد أن هذا التغيير يحتاج إلى أفكار جديدة فى المؤسسة، وسياسات أجور جديدة، وأساليب جديدة. وهذا سيخلق مشكلة جديدة تتمثل فى إيجاد موظفين مناسبين، وهذا لا يقل صعوبة عما كان عليه صعوبة إيجاد مديرى متاجر تجزئة مؤهلين قبل عشرين عامًا. إن تقديم منتجات شركة سيرز إلى منازل الأمريكيين سيصبح ذا أهمية كبيرة، بل ربما أصبح لا يقل أهمية فى النهاية عن ضمان إعادة الشركة المال للمشترى قبل أربعين عامًا مضت، وربما تحول معظم أوامر شراء العملاء مرة أخرى إلى الشراء بأسلوب الدليل الإرشادى - وإن لم يكن من خلال البريد هذه المرة - سواء من خلال بائعين جوالين أو عبر الهاتف. وهذا بدوره سيحتاج إلى تغييرات تكنولوجية فى وحدة أمر الشراء البريدى التى لا تزال تمارس عملها حتى الآن بدون أى تغيير يكاد يذكر على نمط العمل الذى وضعه لها "أوتو دورينج" قبل خمسين عامًا. إن توفير طلبات العملاء - سواء تلقتها

الشركة بالبريد، أو عبر الهاتف، أو من خلال البائع الجوال - يبدو أنه يحتاج وحدة أوتوماتيكية بالكامل تقوم على التطبيق الشامل لمبادئ الأتمتة والتغذية المرتدة.

وحتى فى بيع البضائع ربما كانت هناك حاجة لأهداف جديدة؛ وذلك لأن العميل الأكثر أهمية حاليًّا - الأم الشابة ربة المنزل التى تزوجت فى سن صغيرة، والتى كثيرًا ما تعمل بوظيفة خارج المنزل - يمثل بعدد من الصور سوقًا متميزة مثلما كان المزارعون الأمريكيون يمثلون سوقًا متميزة فى الوقت الذى كانوا فيه أكثر انعزالاً عن باقى المجتمع.

ومرة أخرى، ربما كان على شركة سيرز أن تفكر فى معنى العمل الذى تقوم به، وأين توجد أسواقها، وما الابتكارات التى تحتاج للتوصل إليها.

الفصل ٥

ما الشركة؟

الشركة ينشئها ويديرها الناس، وليس القوى - خطأ فكرة "تعظيم الربح" - الربح وليس التبرير المنطقى هو الشرط الموضوعى للنشاط الاقتصادى - غرض الشركة: إيجاد العميل - وظيفتا مبادرة الأعمال: التسويق والابتكار - التسويق ليس نشاطًا متخصصًا - الحل الذى توصلت إليه شركة جنرال إلكتريك - شركات الأعمال كأداة للنمو الاقتصادى - الاستفادة المثمرة من كل الموارد المنتجة للثروة - ما قوة العمل المنتجة؟ - الوقت، ومزج المنتَج، ومزج العملية، وبنية المؤسسة كعوامل للإنتاجية - وظيفة الربح _ كم نسبة الربح المطلوب؟ - إدارة الأعمال كنشاط عقلانى.

أول استنتاج نخرج به من قصة شركة سيرز هو أن شركة الأعمال يؤسسها ويديرها الناس فلا تديرها "القوى"، وكل ما تفعله القوى الاقتصادية هو وضع الحدود لما تستطيع الإدارة فعله وتهيئة الفرص للعمل الإدارى. ومع ذلك، فإن هذه القوى فى حد ذاتها لا تحدد طبيعة الشركة ولا ما تفعله الشركة. وليس هناك شىء أكثر سخفًا من التأكيد الذى يتكرر كثيرًا القائل: "كل ما تفعله الإدارة هو توفيق الشركة مع قوى السوق"؛ فالإدارة لا تجد هذه "القوى" فحسب، بل وتخلقها أيضًا من خلال سلوكها. ومثلما احتاجت شركة سيرز قبل خمسين عامًا إلى شخص مثل "جوليوس روزينوالد" ليحولها إلى شركة أعمال، واحتاجت إلى شخص مثل "جنرال وود" ليغير الطبيعة الأساسية لها كشركة بما حقق نموها ونجاحها أثناء فترة الكساد العظيم والحرب العالمية الثانية، فسوف تحتاج إلى أناس - وربما كانوا قلائل - لاتخاذ قرارات تحدد إن كانت الشركة ستواصل الازدهار أم ستنحدر، وإن كانت ستستمر أم تنتهى فى النهاية، وهذا الوضع يصدق على أية شركة.

والاستنتاج الثانى هو أنه لا يمكن تعريف الشركة أو شرحها من خلال المكسب والأرباح.

عندما يُسأل رجل الأعمال العادى عن معنى الشركة، ربما يقول: "هى مؤسسة لتحقيق المكسب"، ويحتمل أن يجيب الاقتصادى العادى عن السؤال نفسه بذات الإجابة، ومع ذلك فإن هذه الإجابة ليست خاطئة فحسب، بل وخارج السياق أيضًا.

وبالمثل، فهناك إفلاس كامل فى النظرية السائدة عن شركة الأعمال وسلوكها، حيث إن نظرية "تعظيم الربح" ليست إلا طريقة معقدة لإعادة صياغة الجملة القديمة "الشراء بسعر رخيص والبيع بسعر مرتفع"، وربما شرحت هذه النظرية طريقة عمل "ريتشارد سيرز"، ومع ذلك فإنها نظرية مفلسة؛ لأنها لا تستطيع توضيح كيف تعمل شركة سيرز - أو أية مؤسسة أعمال أخرى - ولا تشرح أيضًا الكيفية التى ينبغى أن تعمل من خلالها.

وهذا يتجلى بوضوح فى محاولات الاقتصاديين أنفسهم الذين لابد أن يقوموا بها لتصحيح هذه النظرية، ولا يزال "جويل دين" - أكثر الاقتصاديين المعاصرين عبقرية وإنتاجًا حاليًا - يتبنى هذه النظرية فى تحليله لمعنى الشركة، ولكنه يعرفها كما يلى:

"تقوم النظرية الاقتصادية على افتراض أساسى بأن تعظيم الربح هو الهدف الأساسى لأية شركة، ولكن "تعظيم المكسب" فى السنوات الأخيرة تم تحديده بصورة مكثفة من قبل المنظرين للإشارة إلى المدى البعيد، وللإشارة إلى الإدارة وليس للدخل الذى يحققه أصحاب الشركة، وليشمل الدخل غير المالى مثل زيادة راحة التنفيذيين المضغوطين، وزيادة العلاقات الجيدة بين المستويات التنفيذية بداخل الشركة، والإعداد لاعتبارات محددة مثل الحد من المنافسة، والحفاظ على السيطرة الإدارية، والحد من متطلبات الأجور، والحد من شكاوى مكافحة الاحتكار، ولقد أصبحت الفكرة عامة وضبابية جدًا لدرجة بدت معها كما لو كانت تتضمن معظم أهداف الناس فى الحياة.

وهذا التوجه يعكس إدراكًا متناميًا لدى المنظرين يقوم على أن الكثير من الشركات - وخاصة الكبيرة منها - لا تعمل وفقًا لمبدأ تعظيم الربح من منظور التكاليف الحدية والعوائد"[1].

[1] *Managerial Economics* (New York: Prentice _ Hall. 1951). page 28

ومــن المؤكد أن النظرية التى لا يمكن اســتخدامها إلا عندما يتم تحديدها بعيدًا عن الواقع ليس لها معنى أو فائدة.

وليســ معنى هذا أن الربح عــديم الأهمية، بل يعنى أن الربح ليس هدف شــركة الأعمال، ونشاطها، بل هو عامل مقيد لها. ليس المكسب شرحًا لفعل الشركة أو سببه أو منطقه، أو أساسًــا للقرارات التى تتخذها الشركة، بل هو اختبار لصلاحيتها. إذا جلس أكثر الناس مثالية - وليس رجال الأعمال - فى مقعد الإدارة، فسيظل عليهم أن يهتموا بالربح رغم عدم اهتمامهم الشخصــى بتحقيق المكسب، وهذا ينطبق بدرجة أكبر على الأفراد الذين ليسوا مثاليين، مثل المفوضين الذين يديرون شركات الأعمال فى روســيا الســوفيتية، وليس تعظيم المكسب مشكلة أية شــركة، بل مشكلتها تحقيق مكسب يكفى لتغطية مخاطر النشاط الاقتصادى؛ وبالتالى تجنب الخسارة.

وسبب الخلط وعدم الوضوح هنا هو الاعتقاد الخاطئ بأن هدف أى شخص - أو ما يســمى "دافع الربح" لدى رجل الأعمال - هو تفســير لســلوكه أو توجيه له باتجاه السلوك الصــحيح. إن ما يسمى بدافع الربح نفسه فكرة مشكوك فى وجودها، حيث إنها فكرة من ابتكار الاقتصــاديين الكلاســيكيين لتفسير الســلوك الاقتصادى الذى ســيفقد معناه لولاها. ومع ذلك، فلم يوجد إلا دلائل ســلبية على وجود دافع الربحية، ونحن قد اكتشفنا منذ زمن بعيد التفسير الحقيقى لظاهرة التغير الاقتصادى والنمو التى وُضع دافع الربحية أساسًا لشرحها.

ولكــن كل هــذا لا علاقة له بفهمنا لســلوك الشــركة - بما فى ذلــك فهمنا للربح والربحيــة - ولا إن كان دافــع الربح موجودًا أم لا. إن تحديد إن كان "جيم ســميث" يعمل فى شــركته لتحقيق الربح أم لا هو أمر يخصــه هو وشــركته فقط، ولا يوضــح لنــا ما يفعله "ســميث" ولا كيفية أدائه لعملــه. إننا لا نعلم أى شــىء عن عمل باحث عــن اليورانيوم فى صــحراء ولاية نيفادا عندما يقال لنا إنه يحــاول تكوين ثروة، ولا نعلم أى شــىء عن عمل طبيب أمراض قلب عندما يقال لنا إنه يحاول كســب عيشــه مــن عملــه، ولا حتى عندما يقال لنا إنه يحاول تقديم الخدمة للبشــر. إن دافع الربح ونتيجته - تعظيم الربحية - لا علاقة لهما بالمهمة التى تقوم بها الشــركة، ولا بهدف الشركة، ولا بوظيفة إدارة الشركة.

والحق أن هذه الفكرة ليست غير ذات صلة فحسب، بل هى أسوأ من ذلك، حيث تلحق الضـرر بالشَـركة، وهى سـبب أساسـى لسـوء فهم طبيعة الربح فى مجتمعنا والعداء المتأصل للربح، واللذين يعتبران من بين أسوأ الأمراض الاجتماعية للمجتمع الصـناعى. إن هـذه الفكرة مسـئولة بدرجة كبيرة عن أسـوأ الأخطـاء التى تقع فى السياسة العامة - فى الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية - والتى تقوم أساسًا على قصور فى فهم طبيعة شركة الأعمال ومهمتها وهدفها.

هدف الشركة

إذا أردنا أن نعرف ماهية الشركة، فلا بد أن نبدأ بتعريف هدفها، وهدف الشركة يوجـد خارج الشـركة نفسـها؛ فلا بد أن يوجد هـذا الهدف فى المجتمع؛ لأن شـركة الأعمال هى أداة من أدوات المجتمع، والتعريف الوحيد الصـحيح لهدف الشركة هو: *إيجاد العملاء*.

لا توجد الأسواق بفعل الطبيعة أو القوى الاقتصادية، بل يوجِدها رجال الأعمال؛ فالحاجة التى يعمل رجال الأعمال على إشباعها ربما شعر بها العميل قبل أن يقدموا أدوات إشباعها، بل ربما سيطرت الحاجة - مثل الحاجة للطعام فى أوقات المجاعات - علـى حياة العميل، واسـتحوذت علـى كل تفكيره، ولكن هـذه الحاجة كانت مجرد حاجة نظرية، حيث لا يوجد عميل أو سـوق قبل أن يوجِد سـلوك رجال الأعمال طلبًا على هذه الحاجة، وربما لم يكن العميل يشـعر بهذه الحاجة أصلًا، وربما لا توجد أية حاجة على الإطلاق قبل أن توجدها الشركة سواء من خلال الإعلانات أو عمل رجال المبيعات، أو ابتكار شـىء جديد. وفى كل الحالات، فإن سـلوك الشـركة هو ما يوجد العملاء.

إن العميـل هـو مـن يحدد طبيعة الشـركة؛ فالعميـل وحده هو من يحـول الموارد الاقتصـادية إلى ثروة، والأشياء إلى بضائع من خلال اسـتعداده لدفع المال. إن رأى الشـركة فيما تنتجه ليسـت له الأهمية الأولى، خاصـة فيما يتعلق بمسـتقبل الشركة ونجاحها؛ لأن رأى العميل فيما يشـتريه، وما يعتبره "ذا قيمة" هو العنصر الحاسم، فهذا هو ما يحدد طبيعة الشركة وما تنتجه وإن كانت الشركة ستزدهر أم لا.

العميل هو أساس الشركة وهو ما يحافظ على وجودها، وهو وحده من يوفر التوظيف فى الشركة. ويعمل المجتمع على توفير الموارد التى تحتاج إليها الشركات لتحقيق الثروة فقط لضمان إشباع هذه الحاجة لدى العميل.

مهمتا مبادرات الأعمال

نظرًا لأن هدف أية شركة هو إيجاد العملاء؛ فإن لكل شركة مهمتين أساسيتين لا ثالث لهما، وهما: التسويق والابتكار؛ فهما مهمتا مبادرات الأعمال.

التسويق هو المهمة المميزة والفريدة للشركة، حيث تختلف الشركات عن كل المؤسسات الإنسانية الأخرى من حيث إنها تسوق لمنتج أو خدمة معينة، وهو ما لا تفعله دور العبادة، ولا القوات المسلحة، ولا المؤسسات التعليمية، ولا الإدارات الحكومية. إن أية مؤسسة تحقق إنجازها من خلال تسويق منتج أو خدمة معينة تقدمها هى شركة، وأية مؤسسة يغيب عنها التسويق أو لا تركز عليه ليست شركة، ولا ينبغى إدارتها على أنها شركة.

كان "سيروس ماكورميك" أول من اعتبر بوضوح أن التسويق هو المهمة الأساسية المتفردة لشركات الأعمال، وأن إيجاد العملاء هو المهمة المحددة للإدارة، ولا تذكر كتب التاريخ عن "سيروس" إلا أنه اخترع آلة الحصاد، ومع ذلك فقد ابتكر أيضًا الأدوات الأساسية للتسويق المعاصر، وهى: بحوث السوق، وتحليل السوق، وفكرة الوضع السوقى، والسياسات الحديثة للتسعير، ورجال مبيعات الخدمات بالصورة الحديثة، وتوفير الخدمة للعميل، والائتمان بالتقسيط. والحق أنه الأب المؤسس لإدارة الأعمال. وكان قد فعل كل هذا بحلول عام ١٨٥٠، ومع ذلك فلم يستفد الناس من أفكاره بصورة كبيرة - حتى فى بلاده نفسها - إلا بعد ذلك بخمسين عامًا.

كانت الثورة الاقتصادية فى الاقتصاد الأمريكى منذ عام ١٩٠٠ ثورة فى التسويق بصورة أساسية، ونتجت عن افتراض مسئولية الإدارة الأمريكية عن سياسة التسويق الإبداعية النشطة الرائدة، فقبل خمسين عامًا كان التوجه النمطى لدى رجل الأعمال الأمريكى نحو التسويق لا يزال: "إن قسم المبيعات سيبيع كل ما تنتجه الوحدة الاقتصادية"، أما اليوم، فقد أصبح هذا التوجه: "إن عملنا هو إنتاج ما تحتاج إليه السوق". ورغم ذلك، فإن رجال الاقتصاد والمسئولين الحكوميين لم

يدركوا هذا إلا مؤخرًا، حيث لم تؤسس وزارة التجارة الأمريكية مكتبًا للتوزيع إلا فى الآونة الأخيرة.

وفى أوروبا لا يزال هناك غياب كامل تقريبًا لفكرة أن التسويق هو المهمة المحددة للشركة، وهذا سبب رئيسى للركود الحالى فى الاقتصاديات الأوروبية، ويستلزم الإدراك الكامل لأهمية التسويق التغلب على التحيزات الاجتماعية المتأصلة ضد "البيع" باعتباره شيئًا غير نبيل، وطفيليًا، ويعمل لصالح "الإنتاج" وما ينتج عن ذلك من خطأ نظرى يتمثل فى اعتبار الإنتاج هو المهمة الأساسية والمحددة للشركة.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك التوجه التاريخى نحو التسويق تلك الشركات الإيطالية الكبرى التى لا يوجد بها مدير ومبيعات محليون رغم أن السوق المحلية تشكل ٧٠٪ من إنتاج شركاتهم.

والحق أن التسويق أمر مهم وأساسى لدرجة أنه لا يكفى أن تكون بالشركة إدارة مبيعات قوية يعهد إليها بالتسويق، وليس التسويق أوسع مدى ونطاقًا من البيع فحسب - فهو ليس نشاطًا متخصصًا على الإطلاق - فهو نشاط يتضمن الشركة بكاملها. إنه نظرة للشركة بكاملها من منظور نتيجتها النهائية، وهو منظور العميل. ولذلك السبب، لابد أن يسود الاهتمام بالتسويق والمسئولية عنه كل أجزاء الشركة.

ومن النماذج الموضحة لهذه الفكرة عن التسويق السياسة التى اتبعتها شركة جنرال إلكتريك على مدار الأعوام العشرة الأخيرة، والتى حاولت فيها تكوين قاعدة من العملاء والجاذبية السوقية للمنتجات التى تقدمها بدءًا من مرحلة التصميم. لا تعتبر الشركة عملية بيع المنتج إلا الخطوة الأخيرة فى جهود المبيعات التى تبدأ قبل أن يبدأ مهندسو التصميم تصميم المنتج أصلًا، وهذا - كما تقول جملة فى التقرير السنوى للشركة عام ١٩٥٢: "يضع العاملون فى التسويق فى بداية عملية الإنتاج وليس فى نهايتها، ويدرج عملية التسويق فى كل مراحل العمل، ولذلك السبب، فإن التسويق يحدد - من خلال ما يجريه من دراسات وبحوث - للمهندسين والمصممين والعاملين بالتصنيع ما يريده العميل فى منتج معين، والسعر الذى لديه الاستعداد لدفعه فيه، وأين ومتى يريد هذا المنتج، وهكذا يكون للتسويق سيطرة على عملية التخطيط للمنتج، وجدول مواعيد الإنتاج، والرقابة على المخزون، وكذلك على توزيع المبيعات وخدمة المنتج".

شركة الأعمال كأداة للنمو الاقتصادى

ومع ذلك، فإن التسويق لا يشكل وحده شركة الأعمال، وفى الاقتصاديات الساكنة لا توجد "شركات أعمال" - بل ولا يوجد "رجال أعمال" - وذلك لأن "الوسيط" فى المجتمع الساكن هو مجرد "سمسار" يحصل على أجره فى صورة رسوم.

لا يمكن لشركة الأعمال أن توجد إلا فى الاقتصاد النامى، أو على الأقل الاقتصاد الذى يعتبر التغيير شيئًا طبيعيًا ومرغوبًا. والشركة هى الأداة المحددة للنمو والتوسع والتغيير.

ولذلك السبب، فإن المهمة الثانية لشركة الأعمال هى الابتكار؛ أى تقديم بضائع اقتصادية ومنتجات أفضل وأكثر. لا يكفى لأية شركة أن تقدم أية بضائع اقتصادية وخدمات، فلا بد أن تكون هذه البضائع والخدمات أفضل وأكثر. وليس من الضرورى أن تزداد الشركة حجمًا ولكن من الضرورى أن تزداد جودة باستمرار.

وربما أخذ الابتكار صورة تخفيض السعر - وهى الصورة التى يهتم بها الاقتصاديون أكثر من غيرها لسبب بسيط، وهو أن هذه الصورة من الابتكار هى الصورة الوحيدة التى يمكن التعامل معها باستخدام الأدوات الكمية. ومع ذلك، فربما أخذ الابتكار أيضًا صورة إنتاج منتج جديد وأفضل (حتى لو كان بسعر أعلى)، أو وسيلة جديدة للراحة، أو ابتكار حاجة جديدة للعميل. وربما تمثل الابتكار فى إيجاد استخدامات جديدة لمنتجات قديمة. إن رجل المبيعات الذى ينجح فى بيع الثلاجات لقبائل الإسكيمو حتى لا يتعرض طعامهم للتجمد فى جوهم شديد البرودة لا يقل "ابتكارية" عمن يطور عمليات جديدة تمامًا، أو يخترع منتجًا جديدًا. إن بيع ثلاجات لقبائل الإسكيمو للحفاظ على برودة طعامهم بمثابة إيجاد سوق جديدة، بل يعنى فى حقيقة الأمر إنتاج منتج جديد، وفى هذه الحالة لا يوجد - من الناحية التكنولوجية - إلا المنتج القديم نفسه، ومع ذلك فمن الناحية الاقتصادية يوجد ابتكار.

والابتكار يوجد فى كل مراحل العمل، حيث قد يكون ابتكارًا فى تصميم المنتج، أو فى أساليب تسويقه، وقد يكون فى سعره، أو فى الخدمة المقدمة للعميل. وربما كان الابتكار فى مؤسسة الإدارة، أو فى الوسائل الإدارية، أو ربما تمثل فى سياسة تأمين جديدة مكنت رجل الأعمال من تحمل مخاطر جديدة. إن أكثر الابتكارات كفاءة فى الصناعة الأمريكية فى السنوات القلائل الأخيرة ربما لم تكن فى المنتجات

الكيميائيـة أو الإلكترونية الجديدة أو فى العمليات، بل فى الابتكارات فى التعامل مع المواد الخام وفى تطوير الإدارة.

يمتد الابتكار عبر كل صور العمل؛ فهو مهم لأى مصرف أو شركة تأمين أو سلسلة متاجر كما هو مهم بالنسبة لشركات التصنيع والشركات الهندسية.

ولذلك السبب، فإن الابتكار فى مؤسسة شركة الأعمال قد لا يعتبر مهمة منفصلة عن التسـويق. إنه ليس مقصورًا على الهندسة أو البحوث، بل يمتد ليشمل كل أجزاء العمـل، وكل المهـام، وكل الأنشـطة. ونكـرر القـول إنه ليس مقصـورًا على شـركات التصـنيع وحدها، فالابتكار فى التوزيع لا يقل أهمية عنه فى التصـنيع، ولا يقل عنه فى شركات التأمين أو المصارف.

تسـتطيع القيادة فى الابتكار فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات بصورة طبيعية أن تركـز على نشـاط إجرائى واحد ليسـت له علاقة بأى شـىء آخر، وعـادة ما يحدث هذا فى الشركات التى تتميز بصيغة هندسية أو كيميائية قوية، وفى شركات التأمين أيضًـا توجد إدارة معينة مكلفة بمسئولية قيادية عن تطوير أنواع جديدة من التغطية التأمينية بالترتيب الصـحيح، وربمـا كانت هناك إدارة أخرى مسـئولة عن الابتكار فى مؤسسـة المبيعات، أو إدارة وثائق التأمين وتسـوية القضايا، وذلك لأن كلا هذين الأمرين معًا هما عمل شركات التأمين.

أنشـأت شركة سكك حديدية كبرى مركزين للإبداع تحت رئاسة نائب رئيس الشركة، وكان أحد المركزين مسـئولاً عن العمل المنهجى لكل الجوانب الملموسة من عملية النقل مثل القاطرات والسـيارات والشاحنات والإشـارات والاتصالات، وكان المركز الآخر مسئولًا عن الابتكار فى الشحن وخدمات المسافرين وتطوير صور جديدة للمواصلات، ووضع سياسات جديدة لتعريفة الأجرة، وافتتاح أسواق جديدة، وتطوير خدمات جديدة.. إلخ.

ومع ذلك، فينبغى أن تكون لكل وحدة إدارية أخرى فى الشـركة مسئولية واضحة وأهداف محددة فيما يتعلق بالابتكار، وينبغى أن تكون كل وحدة مسـئولة عما تقدمه من إسـهام ابتكارى فيما تقدمه الشـركة من منتجات أو خدمات، وينبغى أيضًـا أن تبـذل جهدًا واعيًا يهدف للتطور والترقى فى المجال المحدد الذى تشـارك فيه سـواء كان المبيعات أو المحاسبة أو إدارة الجودة أو إدارة العاملين.

الاستفادة المثمرة من مصادر إنتاج الثروة

لا بد أن تسيطر الشركة على مصادر إنتاج الثروة لتجعل هدفها إيجاد العملاء. ولذلك السبب فمن مهام الشركة أن تحقق الاستفادة المثمرة من هذه المصادر، وهذه هى المهمة الإدارية للشركة، أما الجانب الاقتصادى للشركة فيسمى إنتاجية الشركة.

يتحدث الجميع فى السنوات القلائل الماضية عن الإنتاجية، وليس شيئًا جديدًا أن نقول إن زيادة الإنتاجية - الاستفادة الأفضل من الموارد - هى أساس رفع مستوى المعيشة وهى نتيجة لنشاط الشركة، ومع ذلك، فإننا لا نعرف إلا القليل جدًّا عن الإنتاجية، بل إننا لم نستطع قياسها حتى الآن.

الإنتاجية تعنى أن التوازن بين كل عوامل الإنتاج يؤدى إلى أعظم المخرجات فى مقابل بذل أقل جهد، وهذا شىء مختلف تمامًا عن إنتاجية كل عامل أو إنتاجية كل ساعة عمل، فهذه الإنتاجية تنعكس فى أفضل حالاتها انعكاسًا بعيدًا وغامضًا فى هذه المعايير التقليدية.

ولا تزال هذه المعايير تقوم على خرافات القرن التاسع عشر القائلة إن العمل اليدوى فى النهاية هو المصدر الإنتاجى الوحيد، وإن العمل اليدوى هو "الجهد" الحقيقى الوحيد. إنها لا تزال تعبر عن الخطأ الميكانيكى - الذى انخدع به ماركس وتسبب فى الانهيار الدائم للاقتصاديات الماركسية - القائل إن كل الإنجاز الإنسانى يمكن قياسه فى نهاية المطاف بوحدات الجهد العضلى. ومع ذلك، فإذا كنا نعرف شيئًا واحدًا يقينًا، فهو أن زيادة الإنتاجية - فى الاقتصاد المعاصر - لا يحققها الجهد العضلى، بل الحق أنه لا يمكن للعامل اليدوى أبدًا أن يحققها، بل ويتضمن دائمًا تخليًا عن الجهد العضلى، وإحلال شىء آخر مكان العمل اليدوى مثل التجهيزات الرأسمالية والتى تمثل طاقة ميكانيكية بالتأكيد[٢].

ولا تقل عن هذا أهمية - وإن قلت وضوحًا - زيادة الإنتاجية التى تتحقق من خلال أن نستبدل بالعامل اليدوى - سواء كان ماهرًا أو غير ماهر - العاملين

[٢] لدينا الآن دراسات دقيقة أجراها "سايمون كوزينتس" من جامعة بنسلفانيا توضح العلاقة المباشرة بين الاستثمار فى التجهيزات الرأسمالية وزيادة الإنتاجية فى مجال الصناعة فى الولايات المتحدة.

المتعلمين التحليليين والنظريين؛ أى استبدال المديرين، والفنيين، والمهنيين بـ "العامل اليدوى"، واستبدال "التخطيط" بـ "العمل". ومن الواضح أن هذا الاستبدال لا بد أن يحدث قبل ترتيب التجهيزات الرأسمالية لاستبدال الطاقة العضلية لدى الإنسان؛ لأن شخصًا ما لا بد أن يخطط ويصمم التجهيزات، وهذه مهارة تصورية ونظرية. والحق أن قليلاً من التأمل سيوضح أن "معدل تكوين رأس المال" الذى يوليه الاقتصاديون الانتباه الكبير عامل ثانوى؛ لأن العامل الأساسى فى تطوير الاقتصاد لا بد أن يكون معدل "تكوين المخ" - أى المعدل التى تنتج به أية دولة أناسًا ذوى خيال ورؤية وتعليم ومهارات نظرية وتحليلية.

وعلاوة على ذلك، فإن التخطيط والتصميم وتركيب التجهيزات الرأسمالية أيضًا ليست إلا جزءًا واحدًا لزيادة الإنتاجية من خلال استبدال "المخ" بـ "العمل العضلى". ولا يقل عن ذلك أهمية الإسهام الذى يتم من خلال التغيير المباشر لطبيعة العمل من عمل يحتاج إلى جهد بدنى يبذله الكثيرون من الناس - المهرة وغير المهرة - إلى عمل يحتاج إلى تحليل نظرى وتخطيط تصورى لأناس ذوى رؤية وتعليم بدون أى استثمار فى تجهيزات رأس المال من أى نوع.

توضح الدراسات الحديثة (كالدراسة التى أجراها معهد ستانفورد للبحوث) بجلاء أن التميز فى الإنتاجية بين أوروبا الغربية والولايات المتحدة ليس تميزًا فى الاستثمار الرأسمالى، حيث اتضح أن الاستثمار الرأسمالى والتجهيزات الرأسمالية فى العديد من مجالات العمل فى أوروبا تتساويان فى الولايات المتحدة، ومع ذلك فإن إنتاجية الشركات الأوروبية أقل من ثلثى مثيلتها فى الولايات المتحدة. والتفسير الوحيد لهذا الوضع هو النسبة الأقل للمديرين والفنيين والبنية الضعيفة للمؤسسات فى الصناعة الأوروبية بسبب اعتمادها على المهارة اليدوية.

مع بدايات القرن العشرين، كانت شركة التصنيع العادية فى الولايات المتحدة تنفق تقريبًا ما لا يزيد على خمسة دولارات أو ثمانية على الأمور الإدارية والفنية والمهنية من كل مائة دولار تنفقها على الأجور المباشرة للعمالة اليدوية، أما الآن، فهناك الكثير من مجالات العمل التى تتساوى فيها النفقات تقريبًا رغم أن معدل أجور العمالة اليدوية المباشرة قد زاد - بصورة نسبية - بسرعة أكبر، وبعيدًا عن التصنيع، والنقل، والتعدين، والتوزيع، والمالية، والتأمين، ومجالات الخدمات (أى

نصف مجالات الاقتصاد الأمريكى)؛ فقد نتجت الزيادة فى الإنتاجية بالكامل عن استبدال التخطيط بالعمل اليدوى، والعمل الذهنى بالعمل العضلى، والمعرفة بالجهد؛ لأن الاستثمار الرأسمالى فى هذه المجالات يمثل عاملاً محدودًا حتى فى أقصى درجاته.

وكذلك، فإن الإنتاجية ليست مقصورة على التصنيع؛ فربما تمثلت الفرص العظمى لزيادة الإنتاجية حاليًا فى التوزيع. كيف يمكن استخدام وسائل الإعلان الجماهيرية - الصحافة، والإذاعة، والتليفزيون مثلا - كبديل لجهود البيع التى يقوم بها الأفراد؟ كيف يمكن خلق عادة لدى العميل قبل بذل أى جهد فى المبيعات؟ إن الأموال التى يتم إنفاقها على الإعلان فى بعض المجالات تتجاوز تكاليف الإنتاج الفعلى، ومع ذلك يؤكد كل خبراء الإعلان (مثل "مالكولم بى. ماكنير" من جامعة هارفارد) عدم وجود معايير لقياس أثر الإعلان وكفاءته، بل والأقل من ذلك هو قدرتنا على قياس إن كانت الإعلانات أكثر إنتاجية من جهود البيع التى يبذلها الأفراد العاملون بالبيع. إن التغيرات التكنولوجية فى التوزيع، والخدمة الذاتية، والتغليف، والإعلانات عبر وسائل الإعلام، والبيع بالبريد المباشر.. إلخ - تعتبر ذات أثر إجمالى ثورى مثلما كانت الأتمتة ذات أثر ثورى فى مجالها. ومع ذلك، فإننا نفتقر إلى الأدوات الأساسية لتعريف - ناهيك عن قياس - مدى إنتاجية الموارد المستخدمة فى التوزيع.

لقد أصبحت مصطلحات عالم إدارة الأعمال - وخاصة مجال المحاسبة - من حيث علاقتها بالإنتاجية بالية ومضللة، فما يطلق عليه المحاسبون "العمالة اليدوية المنتجة" وهم العمال اليدويون الذين يتعاملون مع الآلات، وفى واقع الأمر فإنهم أقل أنواع العمالة إنتاجًا. وما يطلق عليه المحاسبون "العمالة غير المنتجة" - أى من يسهمون فى الإنتاج دون تعامل مع الآلات - هم مزيج مختلف من العمالة اليدوية ضعيفة الإنتاجية من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مثل الكناسين، وبعض ذوى المهارات العالية التقليدية، والعمال من ذوى الإنتاجية العالية مثل صناع الآلات، والعمال المهرة فى العصر الصناعى الحديث مثل عمال الصيانة فى الأمور الكهربية، والعاملين من ذوى المعارف المتقدمة فى العصر الصناعى مثل الملاحظين، والمهندسين الصناعيين ومراقبى الجودة. وفى النهاية، فإن ما يعتبره المحاسبون "نفقات زائدة" - وهو المصطلح الذى ينم عن استهجان أخلاقى - يتضمن المورد الأكثر إنتاجية من

مديرين ومخططين ومصممين ومبتكرين، ومع، ذلك فربما تضمن هذا المصطلح أيضًا عناصر طفيلية تمامًا إن لم تكن مدمرة فى صورة عاملين يتقاضون أجورًا مرتفعة ولا توجد حاجة إليهم إلا بسبب سوء التنظيم وضعف الروح المعنوية أو عدم وضوح الأهداف - أى نتيجة سوء الإدارة، ومن الأمثلة على ذلك - والتى دائمًا ما تدل على سوء التنظيم - وظيفة "المنسق" (وغنى عن القول هنا إننى لا أتحدث عن قدرة الذى يقوم بدور المنسق أو أدائه).

وبمعنى آخر، فهناك نوعان من النفقات الزائدة هما: النفقات الزائدة المنتجة - وهى النفقات على العاملين بالإدارة والفنيين والمهنيين، والتى تحل على الأقل محل نفقات العمالة المنتجة أو غير المنتجة أو التكاليف الرأسمالية، والنفقات الطفيلية أو الهامشية، وهى النفقات التى لا تضيف للإنتاجية، بل تسلب منها وهى النفقات التى تنتج عن الاحتكاك وتسببه أيضًا.

ولذلك السبب، فإننا بحاجة لوضع فكرة للإنتاجية تأخذ باعتبارها كل الجهود التى تشكل المخرجات وتعبر عنها من حيث علاقتها بنتائجها وليس لفكرة واحدة فقط تفترض أن العمل اليدوى هو الجهد الإنتاجى الوحيد، ومع ذلك، فإنه حتى هذه الفكرة - رغم أنها خطوة هائلة للأمام - ستظل غير كافية إذا اقتصر تعريفها للجهد على الأشياء التى يتم التعبير عنها فى صورة تكاليف منظورة وقابلة للقياس المباشر، أى فى تعريف المحاسبين للجهد؛ لأن هناك عوامل ذات أثر هائل - إن لم يكن حاسمًا - فى الإنتاجية لا تدخل أبدًا النطاق المرئى المنظور لأرقام التكاليف.

أولًا، هناك الوقت - المورد الأكثر قابلية للإهلاك، حيث إن الاستفادة من كل الوقت أو من نصفه سواء بالنسبة للبشر أو الآلات تترك فارقًا على إنتاجية كل منهم، وليس هناك شىء أقل إنتاجية من محاولة حشد المزيد من الجهد المنتِج بما لا يمكن للوقت المتاح تحمله مثل محاولة العمل لثلاث نوبات عمل فى وحدة اقتصادية محتقنة، أو على آلة ضعيفة أو متهالكة.

وهناك بعد ذلك "مزيج المنتَج" - وهو التوازن بين التركيبات المختلفة للموارد نفسها، كما يعرف كل رجل أعمال، فإن الاختلافات المتميزة فى القيم السوقية لهذه التركيبات المختلفة نادرًا ما تتطابق مع الجهود التى تُكون هذه التركيبات، وفى أغلب الأحوال نادرًا ما توجد أية علاقة يمكن تميزها بين الأمرين، إن الشركة التى تنتج

الحجم نفسه من المنتجات وتحتاج للقدر نفسه من المواد الخام والمهارات والكمية الإجمالية نفسها من العمل اليدوى المباشر وغير المباشر قد تحقق ثروات أو قد تفلس وهذا يعتمد على مزيج المنتَج بها، ومن الواضح أن هذا يمثل اختلافًا كبيرًا فى إنتاجية الموارد نفسها، ولكنه ليس اختلافًا يتضح فى صورة تكاليف أو يمكن اكتشافه من خلال تحليل التكاليف.

وهناك عامل مهم آخر أسميه "مزيج العملية". هل من الأكثر إنتاجية بالنسبة لشركة ما أن تشترى مكونًا معينًا من مكونات الإنتاج أم أن تصنعه، أن تجمع منتجها بنفسها أم أن تتعاقد مع شركة أخرى تتولى عملية التجميع، أن تسوق منتجها باسمها من خلال مؤسسة توزيع تابعة لها أم أن تبيع منتجها لشركات بيع للجملة تبيع بدورها المنتج بأسمائها التجارية؟ ما الذى تجيده الشركة؟ ما الاستفادة الأفضل من المعارف والقدرات والخبرة والشهرة المحددة التى تتميز بها الشركة؟

لا تستطيع أية إدارة أن تفعل كل شىء، وكذلك لا ينبغى بالضرورة على كل شركة أن تدخل فى هذه الأنشطة التى تعتبر - موضوعيًّا - أكثر ربحية. تتمتع كل إدارة بقدرات محددة، وتعانى أوجه قصور محددة، وإذا تجاهلت هذه القدرات وأوجه القصور، فالاحتمال أن تفشل بغض النظر عن مدى الربحية الفعلية لما تقوم به. إن من يجيدون إدارة شركات تتميز بدرجة مرتفعة من الاستقرار لن يستطيعوا التأقلم مع تقلبات العمل أو النمو السريع فيه، ومن نشأوا فى شركة تنمو بسرعة يحتمل - كما توضح الخبرة اليومية - أن يدمروا الشركة إذا دخلت الشركة فى مرحلة من الهدوء. ومن يجيدون إدارة الشركة على أساس بحوث المدى البعيد يقل احتمال جودة أدائهم فى ظل الضغوط العالية الناتجة عن بيع إبداعات جديدة أو منتجات تتميز برواج مؤقت. إن الاستفادة من القدرات المحددة للشركة ومن إدارتها ومن ملاحظتها لأوجه قصورها المحددة عامل مهم من عوامل الإنتاجية.

وفى النهاية، فإن الإنتاجية تتأثر تأثرًا فعليًّا ببنية الشركة، وبالتوازن بين الأنشطة المختلفة بداخلها. وإذا أهدر المديرون - بسبب عدم وضوح التنظيم - أوقاتهم فى محاولة اكتشاف ما يفترض أن يفعلوه بدلًا من فعلهم له، فإن أكثر موارد الشركة ندرة يتعرض للتبديد. وإذا قصرت الإدارة العليا للشركة اهتمامها على الهندسة (وربما حدث هذا لأن كل الإدارة العليا من المهندسين) بينما كانت الشركة بحاجة

إلى الاهتمام الكبير بالتسويق، فإن إنتاجيتها تقل، وربما تمثلت النتيجة النهائية لهذا فيما هو أخطر من انخفاض فى مخرجات كل ساعة عمل فى الشركة.

ولذلك السبب، لا ينبغى أن يقتصر تعريفنا للإنتاجية بحيث تتضمن كل هذه العوامل المؤثرة عليها، بل علينا أيضًا أن نحدد أهدافًا للإنتاجية تأخذ كل هذه العوامل فى الاعتبار، ولا بد أن نصمم أدوات لقياس أثر استبدال رأس المال بالعمالة اليدوية على الإنتاجية، وكذلك قياس النفقات الزائدة لكل منهما مع إيجاد طريقة للتمييز بين النفقات الإبداعية والطفيلية، وأثر ذلك على إنتاجية الاستفادة من الوقت، ومزيج المنتَج، ومزيج العملية، وبنية المؤسسة، وتوازن الأنشطة.

ليست الإدارة الفردية وحدها ما يحتاج إلى إدارة حقيقية للإنتاجية، بل تحتاج إليها الدولة كلها؛ لأن غياب هذه الإدارة هو أكبر فجوة فى إحصائياتنا الاقتصادية، ويُضعف غيابها كل محاولات السياسة الاقتصادية لتوقع الكساد الذى يواجه الشركة ومحاربته.

مهمة الربح

الآن فقط أصبحنا مستعدين للحديث عن الربح والربحية اللذين عادة ما تبدأ المناقشات عن طبيعة الشركة بهما. الربح ليس سبب الشركة، بل نتيجتها - نتيجة أداء الشركة فى التسويق والابتكار والإنتاجية، وهو فى الوقت نفسه اختبار هذا الأداء، بل والاختبار الوحيد الممكن له - كما اكتشف الشيوعيون فى روسيا بسرعة عندما حاولوا إلغاء الربح فى بدايات العشرينيات. والحق أن الربح نموذج أو مثال جميل لما يقصده العلماء والمهندسون حاليًّا عندما يتحدثون عن التغذية الراجعة التى تكمن خلف كل نظم الإنتاج الآلى: التنظيم الذاتى للعملية من خلال المنتج الذى تحققه.

ومع ذلك، فللربح مهمة ثانوية ولا تقل أهمية عن مهمته الأولى. إن النشاط الاقتصادى - وبحكم أنه نشاط - يركز على المستقبل، والشىء الوحيد الأكيد بشأن المستقبل هو أنه غير مؤكد، وأنه يتضمن مخاطر؛ لذلك فإنه ليس من المصادفة أن أى رجل أعمال يكسب قوته من خلال تحمل المخاطر، ولأن نشاط الشركة نشاط اقتصادى؛ فإنه عادة ما يحاول إيجاد تغيير. إنه لا يستقر أبدًا، ويهدف دائمًا لزيادة المخاطر القائمة أو خلق مخاطر جديدة، وكما اتضح من قصة شركة سيرز، فإن

هذا "المستقبل" للنشاط الاقتصادى مستقبل بعيد، حيث احتاجت شركة سيرز إلى خمسة عشر أو عشرين عامًا حتى تصبح قراراتها الأساسية ذات كفاءة كاملة، وتحقيق عائد ومردود فعلى على الاستثمارات الكبرى. لقد كان من المعروف على مدار خمسين عامًا أن "إطالة المنعطف الاقتصادى" ضرورة للتقدم الاقتصادى، ومع ذلك، فرغم أننا لا نعرف شيئًا عن المستقبل فنحن نعرف أن المخاطر التى يحملها هذا المستقبل تزيد بمتوالية هندسية كلما زادت محاولاتنا للتنبؤ بها أو تحديدها.

إن الواجب الأول لأية شركة هو الحفاظ على بقائها، وبمعنى آخر، فإن المبدأ الحاكم فى اقتصاديات الشركة ليس تعظيم الربح، بل هو تجنب الخسارة. لا بد لشركة الأعمال أن تنتج لتغطى المخاطر التى تتضمنها عملية تشغيلها، وليس هناك سوى مصدر واحد لتغطية المخاطر، وهو الأرباح[٣]، والحق أن أية شركة لا ينبغى أن تنتج ما يغطى مخاطرها فحسب، بل لا بد أن تسهم فى تغطية الخسائر الناتجة عن أى أنشطة لها لا تحقق ربحية. يهتم المجتمع اهتمامًا حقيقيًا بعملية تمثيل غذائى اقتصادى نشط تتعرض فيه بعض الشركات لخسائر وتختفى؛ فهذه ضمانة حقيقية لتحقيق اقتصاد حر مرن و"منفتح". ولا بد للشركة أيضًا أن تقدم إسهامًا فى التكاليف الاجتماعية - مثل مؤسسات التعليم والتسليح.. إلخ - فى المجتمع، أى أنها لا بد أن تكسب ما يكفى حتى تسدد الضرائب. وفى النهاية، لا بد للشركة أن تنتج رأس المال حتى تحقق التوسع والنمو مستقبلًا، ولكن أهم شىء هو أن تحقق الشركة ما يكفى من ربح حتى تغطى المخاطر التى تتعرض لها.

وخلاصة القول إن اعتبار زيادة رجل الأعمال لمكاسبه هو دافعه يعد أمرًا محل جدل، ورغم ذلك فإنه من الأهمية المطلقة لأية شركة أعمال أن تنتج على الأقل من المكاسب ما يمكنها من تغطية المخاطر التى تتعرض لها مستقبلًا، وتمكنها من مواصلة العمل، والحفاظ على قدرتها على إنتاج الثروة من الموارد المتاحة لها، وهذا "الحد الأدنى المطلوب من الربح" يؤثر على سلوك الشركة وقراراتها سواء من حيث وضع قيود صارمة عليها، أو من حيث اختبار مدى صلاحيتها. تحتاج الإدارة - حتى تمارس عملها الإدارى - إلى هدف ربحى يساوى الحد الأدنى من الربح المطلوب على الأقل، ولمعايير لقياس أداء الربح وفقًا لهذه المتطلبات.

٣ لمزيد من المناقشات فى هذا الموضوع، انظر كتابى The New Society (New York: Harper & Bros., 1950) page 52 ff، حيث نناقش جميع أنواع المخاطر بالتفصيل.

ما هى إذن "إدارة الشركة"؟ يترتب على تحليل نشاط الشركة المتمثل فى إيجاد العملاء من خلال عمليات التسويق والابتكار أن تظل الشركة دائمًا ذات طبيعة مبادرة فى الأعمال حتى لا تسيطر عليها البيروقراطية أو التعقيدات الإدارية، ولا حتى وظيفة وضع السياسات.

وتترتب على ذلك أيضًا ضرورة أن تتميز إدارة الشركة بالإبداعية، وألا تكون مهمة تكيفية مع الواقع، وكلما زاد خلق الإدارة لظروف اقتصادية أو تغيير هذه الظروف بدلًا من الاكتفاء بالتأقلم معها، زادت جودة إدارتها للشركة.

ومع ذلك، فإن تحليلنا لطبيعة الشركة يوضح أيضًا أن الإدارة نشاط عقلانى - رغم أن الاختبار النهائى لها من خلال الأداء وحده، وهذا يعنى واقعيًّا أنه لا بد للإدارة أن تضع أهدافًا تعبر عما ترغب فى تحقيقه وليس (كما تتضمن نظرية تعظيم الربح) أن تهدف للتأقلم مع ما يُحتمل حدوثه. لذلك، ينبغى أن توضع الأهداف من خلال التركيز على ما هو مرغوب؛ فعندئذ فقط ينبغى طرح السؤال عن مدى التنازلات التى يجب القيام بها للتوافق مع الواقع، وهذا يتطلب من الإدارة أن تقرر نوعية العمل الذى تمارسه الشركة والعمل الذى ينبغى أن تمارسه.

الفصل ٦

ما عملنا - وماذا ينبغى أن يكون؟

إن السؤال عن عملنا ليس سؤالًا سهلًا وليس واضحًا _ مثال شركة الهاتف الأمريكية _ عدم القدرة على إجابة هذا السؤال يمثل مصدرًا كبيرًا لفشل الشركة _ الإجابة الصحيحة عن هذا السؤال تمثل سببًا كبيرًا فى نمو الشركة وتحقيقها للنتائج _ السؤال الأكثر أهمية عندما تكون الشركة ناجحة _ من العميل؟ _ ماذا يشترى العميل؟ _ كاديلاك وباكارد _ ما القيمة بالنسبة للعميل؟ _ ماذا سيصبح عملنا؟ _ ماذا ينبغى أن يكون عملنا؟ _ الربحية كهدف.

لا شىء قد يبدو أكثر بساطة ووضوحًا من تحديد ماهية الشركة؛ فشركة الصلب تصنع صلبًا، وشركة السكك الحديدية تسيِّر القطارات لحمل البضائع والركاب، وشركة التأمين تغطى مخاطر الحريق، والحق أن السؤال عن ماهية الشركة قد يبدو بسيطًا لدرجة لا يثار معها أصلًا، وتبدو الإجابة عنه واضحة لدرجة أنها لا تُقدَّم أساسًا.

ولكن الحقيقة أن السؤال عن "ماهية الشركة" غالبًا ما يكون سؤالًا صعبًا لا يمكن الإجابة عنه إلا بعد تفكير عميق ودراسة متأنية، والإجابة عنه ليست سهلة بأية حال من الأحوال.

ومن بين أقدم الإجابات وأكثرها دقة عن هذا السؤال الإجابة التى قدمها "تيودور إن. فيل" فى شركة البرق والهاتف الأمريكية منذ خمسين عامًا تقريبًا، حيث قال: "عملنا هو الخدمة". وقد تبدو هذه الإجابة واضحة بعد أن تُقال، ومع ذلك، فلا بد أن يكون هناك أولاً، إدراك أن نظام الهاتف - لأنه احتكار طبيعى - كان عرضة للتأميم، وأن الشركات

الخاصة فى خدمة الهاتف خصوصًا فى الدول المتطورة والصناعية شىء استثنائى ويحتاج إلى دعم اجتماعى حتى يستمر قائمًا. وثانيًا، لا بد من وجود إدراك لأن دعم المجتمع لا يمكن تحقيقه من خلال الحملات الدعائية أو من خلال اتهام نقاد هذا النظام بأنهم "غير وطنيين" أو "اشتراكيين"؛ فلا يمكن الحصول على هذا الدعم إلا من خلال تحقيق رضا العميل. وكان تحقيق رضا العميل يعنى ابتكارات جذرية فى سياسة العمل، وترسيخًا دائمًا لتكريس خدمة كل الموظفين، والعلاقات العامة التى تدعم تقديم الخدمة. وكان يعنى التأكيد على البحوث، والقيادة التكنولوجية، والسياسة المالية التى تقوم على ضرورة تقديم الشركة للخدمة كلما كان ثمة طلب عليها، وأن وظيفة الإدارة هى أن توفر رأس المال المطلوب، وأن تحقق عائدًا عليه، وعندما نعاود النظر إلى كل هذه الأشياء نراها واضحة، ولكن اكتشافها قد احتاج إلى عمل على مدار أكثر من عقد من الزمان. ولكن هل كان لنا أن نجتاز فترة العهد الجديد الاقتصادية دون محاولة جادة لتأميم الهاتف لولا التحليل الواعى الحريص للعمل الذى قامت به شركة الهاتف الأمريكية عام ١٩٠٥؟

إن المستهلك وليس المنتج هو من يحدد ماهية الشركة، فلا يحدد ماهية الشركة اسمها، ولا نظامها الأساسى، ولا بنود تأسيسها، بل يحددها مدى الرضا الذى يشعر به العميل عند شرائه ما تقدمه الشركة من منتج أو خدمة؛ لذلك، لا يمكن الإجابة عن هذا السؤال إلا من خلال النظر للشركة من خارجها ومن وجهة نظر العميل والسوق. إن ما يراه العميل أو يفكر فيه أو يعتقده أو يريده فى أية لحظة لا بد لإدارة الشركة أن تعتبره حقيقة موضوعية تستحق التعامل معها بجدية لا تقل عن جدية تعاملها مع تقارير المبيعات أو اختبارات المهندسين أو أرقام المحاسبين - وهو الأمر الذى لا تجد سهولة فى أدائه إلا القليل من إدارات الشركات. ولا بد أن تبذل إدارة الشركة جهدًا واعيًا لإيجاد إجابات صادقة من العميل نفسه وألا تحاول أن تتنبأ بما يدور فى عقله.

ومن هنا، فإن المسئولية الأولى للإدارة العليا هى أن تسأل: "ما عملنا؟"، وأن تحرص على دراسة هذا السؤال والإجابة عنه بدقة وبإمعان. والطريقة الوحيدة لمعرفة إن كانت وظيفة معينة تخص الإدارة العليا أم لا هى أن نسأل إن كان من المتوقع من شاغل هذه الوظيفة أن يهتم أو يتحلى بالمسئولية فى التعاطى مع هذه الإجابة.

وربما كانت ندرة طرح هذا السؤال - أو طرحه بوضوح وصراحة على الأقل - وندرة الدراسة والتفكير الكافيين له أهم أسباب فشل الشركة، وعلى النقيض، فإننا كلما وجدنا شركة ناجحة جدًّا وجدنا غالبًا - كما حدث فى شركة البرق والهاتف الأمريكية أو شركة سيرز - أن نجاحها يقوم بدرجة كبيرة على طرح هذا السؤال بوضوح وإمعان، والإجابة عنه إجابة واعية وشاملة.

"ما عملنا؟" ..

السؤال الأهم فى نجاح أية شركة

يوضح مثال شركة سيرز أيضًا أن هذا السؤال لا ينبغى أن يطرح فقط فى بدايات عمل الشركة أو عندما تعانى متاعب، بل على العكس حيث إن طرح هذا السؤال ودراسته يكونان أكثر أهمية فى أوقات نجاح الشركة؛ لأن عدم طرح السؤال فى هذا الوقت قد يؤدى للانهيار السريع للشركة.

غالبًا ما يكون طرح هذا السؤال فى أوقات بدء عمل الشركة غير ذى جدوى؛ فالشخص الذى يخترع سائل تنظيف جديدًا ويبيعه من بيت لبيت لا يحتاج إلى معرفة شىء أكثر من أن منتجه ذو أثر أفضل فى إزالة البقع والأوساخ من الملابس والمنسوجات، أما عندما ينجح المنتج الذى يقدمه، وعندما يوظف لديه آخرين لإعداد هذا السائل وبيعه، وعندما يضطر لاتخاذ قرار بالمفاضلة بين البيع المباشر لمنتجه أو بيعه من خلال متاجر التجزئة سواء تمثلت فى المتاجر الكبرى، أو محلات البقالة، أو محلات الأدوات المنزلية، أو كل هذه المحلات، وعندما يحدد ما المنتجات الإضافية التى يحتاج إليها للتوصل إلى مجموعة إنتاجية كاملة - عليه فى كل هذه الحالات أن يسأل: "ما عملى؟"، وأن يجيب عن هذا السؤال، وإذا لم يستطع هذا الشخص أن يجيب عن هذا السؤال عندما يكون ناجحًا، فسوف يعاود إهلاك نفسه فى الطواف على المنازل من باب لباب لبيع منتجه حتى لو كانت منتجاته هى الأفضل.

وهذا السؤال مهم بالنسبة للشركات التى ليست لديها سيطرة كبيرة على المنتجات المادية التى تنتجها - مثل منجم النحاس، أو مصنع الصلب - كما يمثل أهمية للشركات مثل متاجر التجزئة أو شركات التأمين التى يبدو أن لديها درجة هائلة من السيطرة على ما تقدمه من منتجات وخدمات، وحتى نكون على يقين، فإن

منجم النحاس ينتج نحاسًا، وإذا لم يكن ثمة طلب على النحاس فسوف يغلق المنجم أبوابه. ومع ذلك فإن وجود الطلب على النحاس يعتمد بصورة كبيرة على ما تقوم به الإدارة فى فتح الأسواق، وإيجاد استخدامات جديدة للنحاس، والتعرف مقدمًا على السوق أو التطورات التكنولوجية التى قد تخلق فرصًا بالنسبة للنحاس أو تضعف من الاستخدامات القائمة له.

إن مجالات العمل التى تحددها المنتجات أو العملية الإنتاجية - مثل صناعة الصلب، وكيمياء النفط، والتعدين، والمناجم، والسكك الحديدية - تختلف عن المجالات الأخرى من حيث دخولها فى العديد من مجالات العمل الأخرى، ومعنى هذا أن أمامها مهمة أكثر صعوبة تتمثل فى تقرير أية احتياجات يمكن أن تشبعها للعميل أكثر أهمية أو رواجًا.

والفشل فى فعل هذا يتضح فى المصير الذى آل إليه مجال الفحم الإنتراسيت الأمريكى وفى الانهيار المستمر للقدرة التنافسية لشركات السكك الحديدية فى نقل البضائع والركاب، حيث يمكننا التأكيد بثقة على أن الحاجة لكلا المجالين قد انحدرت من المرتبة العالية التى كانت تشغلها على مدار أقل من جيل واحد، وكان على الإدارة فى هذين المجالين أن تتساءل عن العمل الذى تقوم به بدلًا من اعتبار هذا السؤال واضحًا بدرجة لا يحتاج معها إلى الإجابة عنه.

من العميل؟

والخطوة الأولى فى تحديد العمل الذى نقوم به هو أن نسأل: "من عميلنا؟" - أى العميل الموجود بالفعل والعميل المحتمل، وأين يوجد هذا العميل؟ وكيف يشترى؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟

قررت إحدى الشركات التى تأسست أثناء الحرب العالمية الثانية بعد انتهاء الحرب أن تنتج لوحات التوزيع الكهربائية للاستخدام المنزلى، فكان عليها أن تحدد إن كان عميلها هو مقاول الأعمال الكهربائية والبناء أم صاحب المنزل الذى يقوم بنفسه بتوصيل التركيبات الكهربائية وإصلاحها فى بيته. إن الوصول للعميل الأول - المقاولين والبنائين - سيحتاج إلى جهد كبير لإقامة مؤسسة توزيع، أما العميل الثانى - صاحب المنزل - فيمكن الوصول إليه من خلال كتالوجات الشراء البريدى ومتاجر التجزئة فى شبكات التوزيع القائمة مثل شركة سيرز، وشركة مونتجومرى وارد.

وعندما قررت الشركة التركيز على مقاولى التركيبات الكهربائية باعتبارهم العميل الأكبر والأكثر ثباتًا (رغم أنهم يمثلون سوقًا أصعب وأكثر تنافسية)، كان عليها أن تحدد أين يوجد هذا العميل، لقد كان هذا السؤال الذى يبدو بسيطًا وساذجًا يحتاج إلى تحليل كبير للسكان وتوجهات السوق. والحق أن الاعتماد على الخبرة السابقة كان سيعنى كارثة بالنسبة للشركة، حيث كان سيجعلها تبحث عن عملائها فى المدن الكبرى، رغم أن الطفرة فى قطاع البناء فى فترة ما بعد الحرب تتركز فى ضواحى المدن، وكان تركيز الشركة على مؤسستها التسويقية فى ضواحى المدن - وهو أمر غير مسبوق فى المجال - هو السبب الكبير الأول لنجاحها.

وكان من السهل نسبيًّا الإجابة عن سؤال "كيف يشترى العميل؟" فى حالة هذه الشركة، وهى: يشترى مقاولو التركيبات الكهربائية من خلال تجار جملة متخصصين، أما السؤال عن أفضل طريقة للوصول لهذا العميل، فقد كان سؤالًا صعبًا، حيث لا تزال الشركة حتى الآن - وبعد عشر سنوات تقريبًا من العمل - غير متأكدة من إجابة السؤال، ولا تزال تحاول استخدام عدد من الأساليب المتنوعة مثل رجال المبيعات أو التوكيلات. وقد حاولت أن تبيع إلى مقاولى التركيبات الكهربائية بيعًا مباشرًا - سواء بالبريد أو من خلال مخازن المبيعات المركزية التابعة للشركة، بل إنها حاولت أن تفعل شيئًا غير مسبوق فى المجال، وهو الإعلان عن منتجاتها للجمهور مباشرة بحيث توجد طلبًا من المستهلك النهائى على منتجاتها. وقد حققت هذه التجارب نجاحًا كافيًا فأصبحت المورد الأول الذى وجد طريقه لمؤسسات تجارة الجملة التقليدية للصناعة بنفقاتها المرتفعة فى التوزيع واكتسح السوق.

والسؤال التالى هو: "ماذا يشترى العميل؟"، يقول العاملون بكاديلاك للسيارات إنهم يصنعون سيارات وإن عملهم هو إدارة كاديلاك موتورز فى شركة جنرال موتورز، ولكن هل من ينفق أربعة آلاف دولار على سيارة كاديلاك جديدة يشترى وسيلة مواصلات أم يشترى وضعًا اجتماعيًّا بالأساس؟ وبمعنى آخر، هل ثمة منافسة بين السيارة الكاديلاك ونظيرتها الشيفروليه أو الفورد؟ وإذا أخذنا مثالًا متطرفًا، فهل تتنافس مع المعاطف الغالية المصنوعة من الفراء والمرصعة بالماس؟

يمكن العثور على أفضل الأمثلة على الإجابات الصحيحة والإجابات الخاطئة عن هذا السؤال فى ازدهار شركة باكارد موتور وسقوطها، والتى كانت منذ عشرة أعوام فقط أقوى منافس لسيارات كاديلاك. لقد نجحت شركة باكارد وحدها من بين الشركات

المنتجة للسيارات غالية الثمن فى السنوات الأولى فى فترة الكساد الأمريكى العظيم. وقد ازدهرت الشركة لأنها استطاعت أن تحلل بمهارة ما يشتريه عملاؤها؛ فتوصلت إلى الإجابة الصحيحة أثناء سنوات الكساد، وهى: سيارة غالية الثمن ولكنها جيدة الصناعة وقوية ولكنها لا تدعو صاحبها للتباهى، وروجت لها على أنها رمز لليسر المالى المحافظ والأمان فى عالم يتسم بالعسر وعدم الأمان. ومع ذلك، فبحلول منتصف الثلاثينيات من القرن الماضى لم يعد هذا التوجه مناسبًا، فمنذ ذلك الوقت أصبحت شركة باكارد تعانى صعوبة فى تحديد سوقها، ورغم أن الشركة تنتج سيارات غالية السعر، فإن هذه السيارات لا تدل على أن مالك السيارة قد "وصل"؛ وربما كان هذا لأنها ليست غالية بما يكفى. ورغم أن الشركة قد أنتجت سيارات متوسطة السعر، فإنها لم تنجح فى أن تجعل هذه السيارات رمزًا للقيمة والإنجاز الملموس للمهنى الناجح الذى يمتلكها. وكانت نتيجة ذلك أن اضطرت الشركة وسط فترة الرواج الاقتصادى للاندماج مع شركة أخرى حتى تتجنب كارثة.

إن طرح السؤال: "ماذا يشترى العميل؟" كافٍ لإثبات عدم ملاءمة أفكار السوق والمنافسة التى تتخذ الإدارة قراراتها وفقًا لها فى العادة.

كان مصنعو مواقد المطبخ التى تعمل بالغاز يعتبرون أنهم ينافسون نظراءهم من منتجى مواقد المطبخ التى تعمل بالغاز دون غيرهم، ومع ذلك فإن ربة المنزل - عميل هؤلاء - لا تشترى موقدًا غازيًّا، بل تشترى أسهل طريقة لإعداد الطعام. وربما تمثلت الطريقة الأسهل بالنسبة لها فى موقد كهربائى أو موقد غازى (سواء كان هذا الموقد الغازى يعمل بغاز مصنع أو طبيعى أو معبأ)، أو موقد فحم أو موقدًا خشبيًا، أو أية تشكيلة من هذه المواقد. تفضل ربة المنزل - أو حاليًّا فى الولايات المتحدة على الأقل - الغلاية الكهربية على النار فى الخلاء، وربما فكرت مستقبلًا فى استخدام موقد يعمل بالموجات فوق الصوتية أو التسخين بالأشعة تحت الحمراء (أو موقد يعمل بمادة كيميائية لم تكتشف بعد). ولأن ربة المنزل تقرر - باعتبارها عميلا - ما ينتجه المصنعون، ولأنها وحدها - كعميل - من يستطيع أن يوجد قيمة اقتصادية للمنتج؛ فعلى مصنعى المواقد الغازية أن يعتبروا أن عملهم هو تقديم طريقة سهلة لإعداد الطعام، وأن أسواقهم هى سوق الأجهزة المكملة لإعداد الطعام، وأن منافسيهم هم كل من يقدمون طرقًا مقبولة لإعداد الطعام.

مثال آخر:

قبل خمس وعشرين سنة، قامت شركة صغيرة لتصنيع المواد الغذائية وتعبئتها ذات العلامة التجارية الشهيرة بتحليل عملها من خلال السؤال عما يشترى عملاؤها - البقال فى متجر التجزئة - فعلًا عندما يشترون منتجات الشركة. وكانت النتيجة - التى استغرق الوصول إليها خمس سنوات من العمل الجاد - أن بقال التجزئة يتطلع إلى الشركة المصنعة للحصول على خدمات إدارية، وبصفة خاصة النصائح بشأن الشراء أو إدارة المخزون، أو إمساك الدفاتر وعرض البضائع ولا يتطلع إلى البضائع نفسها؛ وذلك لأنه يستطيع الحصول على هذه البضائع من عدة مصادر أخرى، وكنتيجة لذلك، جعلت الشركة جهودها فى المبيعات نقطة تركيزها، فأصبح العاملون بالمبيعات مقدمى خدمات تتمثل مسئوليتهم الأولى فى مساعدة العميل على معرفة المشاكل التى تواجهه مما يؤدى بالطبع إلى الترويج لمنتجات الشركة. ومع ذلك، فقد كان من المتوقع من العاملين بالمبيعات أن يقدموا للعميل نصيحة موضوعية غير متحيزة بشأن القدر الذى يحتاج إليه من المنتجات المنافسة، وكيفية عرضه لهذه المنتجات وبيعه لها. وكان حكم العميل على هؤلاء العاملين بالمبيعات من منظور معايير جودة الخدمة التى يقدمونها، ويتلقون أجورهم أساسًا وفقًا لمدى جودة الخدمة التى يقدمونها. وبذلك فقد أصبح بيع المنتجات التى تنتجها الشركة أمرًا ثانويًّا. وكان هذا القرار هو المسئول عن ازدهار الشركة من شركة صغيرة نسبيًّا إلى شركة رائدة فى المجال.

ما قيمة المنتَج بالنسبة للعميل؟

وفى النهاية، هناك السؤال الأكثر صعوبة، وهو: "ما الذى يعتبره العميل ذا قيمة؟ عم يبحث العميل عند شرائه منتجًا معينًا؟".

أجابت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية عن هذا السؤال بكلمة واحدة هى: السعر. ولكن هذه الإجابة خادعة؛ فالحق أن هناك منتجات قليلة لا يمثل السعر فيها أحد عوامل الاهتمام الكبرى لدى العميل، ومع ذلك فإن فكرة "السعر" نفسها ليست فكرة بسيطة.

لنعد - بغرض التوضيح - إلى مثال شركة تصنيع علبة المنصهرات ولوحات التوزيع الكهربائية، وهى شركة يهتم عملاؤها - مقاولو التركيبات الكهربائية - بالسعر اهتمامًا

بالغًا وذلك نظرًا لأن كل علب المنصهرات التى يشتريها هؤلاء العملاء تحتوى على ضمان جودة لا بد أن تحصل عليه من مؤسسات الجودة بالإضافة إلى مفتشى البناء والعملاء؛ فليست هناك فوارق كبيرة من حيث الجودة بين الماركات المختلفة؛ لذلك يبحث العملاء عن المنتج الأرخص سعرًا، ومع ذلك، فإن اعتبار "الرخيص" هو الأقل سعرًا خطأ كبير، بل على النقيض فالرخيص بالنسبة لمقاول التركيبات الكهربائية يعنى منتجًا ذا سعر تصنيعى مرتفع نسبيًّا، و(أ) أقل تكلفة بعد الانتهاء من تركيبه فى المنزل، و(ب) يحقق هذا السعر النهائى الأقل من خلال احتياجه لأقل قدر من الوقت والمهارة لتركيبه، و(جـ) يكلف الشركة المصنعة تكلفة مرتفعة نسبيًّا بحيث يوفر هامش ربح جيدًا لمقاول التركيبات الكهربائية. نظرًا للارتفاع الشديد لأجور عمال التركيبات الكهربائية المهرة؛ فإن تكاليف التركيبات الرخيصة توازن بدرجة كبيرة السعر المرتفع للشركة المصنعة، والأكثر من هذا أنه فى ظل نظام معايير الجودة فى المجال؛ فإن مقاولى التركيبات الكهربائية لا يحققون مكسبًا كبيرًا من أعمال التركيبات. وإذا لم يكن مقاول التركيبات بنفسه من يقوم بالتركيبات، فإنه سيتقاضى من الزبون مبلغًا أكبر من تكاليف الأجور الفعلية التى يتحملها، وعادة ما يحقق ربحه من خلال الحصول من الزبون على ضعف سعر المنتج الذى يقوم بتركيبه. ولذلك السبب فإن المنتَج الذى سيمنحه أقل تكلفه لصاحب المنزل، وأقل تكلفة للتركيب، وأعلى هامش ربح للمنتج - أى أعلى سعر تصنيعى - هو الأرخص بالنسبة له. وإذا كان السعر هو القيمة، فإن سعر التصنيع - إذن - هو القيمة الأفضل بالنسبة لمقاول التركيبات الكهربائية.

قد تبدو هذه البنية للسعر بنية معقدة، ولكن الحقيقة أننى لا أعرف الكثير من أبنية السعر التى تتميز بالبساطة، وفى مجال صناعة السيارات فى الولايات المتحدة - وهو المجال الذى يباع فيه معظم السيارات الجديدة فى صورة مقايضة مع السيارات المستخدمة - يعتبر السعر ترتيبًا للتميز متحولاً باستمرار بين سعر السيارة الجديدة عند خروجها من المصنع، والسيارة المستعملة استعمال ثانى يد وثالث يد، والسيارة المستعملة استعمال ثالث يد ورابع يد، وهكذا. والعملية كلها معقدة بالنسبة للسيارة المستعملة استعمال أول يد من خلال المميزات المتغيرة باستمرار بين المبلغ الذى لدى تاجر السيارات الاستعداد لدفعه فى السيارة والمبلغ الذى سيطلبه ثمنًا لها من

جانب، والاختلافات فى إدارة التكاليف بين الموديلات والأحجام المختلفة للسيارات. ولا يستطيع أن يحسب السعر الفعلى للسيارة إلا إخصائى رياضيات متمرس.

وثانيًا، السعر ليس إلا جزءًا من القيمة، فهناك مجموعة كاملة من اعتبارات الجودة مثل: قوة التحمل، وعدم التعطل، ووضع الشركة المصنعة.. إلخ. ربما كان للسعر المرتفع قيمته - كما هى الحال فى العطور أو معاطف الفراء الغالية أو الملابس المعدة خصيصًا لفئة معينة.

وفى النهاية، هناك أفكار عن القيمة لدى العميل فى مقابل الخدمات التى يحصل عليها. ليس ثمة شك كبير فى أن ربة المنزل حاليًّا فى الولايات المتحدة - مثلا - تشترى الأجهزة المنزلية أساسًا وفقًا لخبرة الخدمة التى حصلت عليها هى أو صديقاتها أو جاراتها مع الأجهزة المنزلية الأخرى التى تباع تحت الاسم نفسه والعلامة التجارية. لقد أصبحت سرعة حصولها على الخدمة فى هذه الأجهزة إذ تعطلت، وجودة هذه الخدمة، وتكلفتها من المحددات الكبرى فى قراراتها بالشراء.

والحق أن ما يعتبره العميل قيمة أمرًا معقدًا جدًّا حتى إن العميل وحده هو من يستطيع أن يحدده؛ لذلك لا ينبغى على إدارة الشركات أن تحاول تخمين ما يمثل قيمته بالنسبة للعميل، بل لابد لها من البحث المنهجى عن تعريف القيمة لدى العميل.

ماذا سيصبح عملنا؟

كان كل ما سبق من أسئلة بشأن طبيعة "عملنا" يهتم بالحاضر، ومع ذلك فلا بد للإدارة أيضًا أن تسأل: "ماذا سيصبح عملنا؟"، وهذا السؤال يتضمن معرفة أربعة أشياء.

الشىء الأول من هذه الأشياء الأربعة هو احتمالات السوق وتوجه السوق. ما مدى التوسع المحتمل فى سوقنا خلال خمس سنوات أو عشر سنوات - على افتراض عدم حدوث تغييرات أساسية فى بنية السوق أو فى التكنولوجيا الحديثة؟ ما العوامل التى ستحدد هذا التطور؟

والشىء الثانى هو: ما التغييرات المحتملة فى بنية السوق، والناتجة عن التطورات الاقتصادية، والتغييرات فى الموضة والأذواق، أو التى تنتج عن المنافسة؟ ولا بد دائمًا

من تعريف "المنافسة" وفقًا لرؤية العميل للمنتَج أو الخدمة التى يشتريها ولا بد أن يتضمن المنافسَة المباشرة وغير المباشرة.

والشىء الثالث هو: ما الابتكارات التى ستغير رغبات العميل، أو توجِد رغبات جديدة لديه، أو تغير أفكاره عن القيمة، أو توفر رضًا أكبر له؟ لا بد أن تتم دراسة هذا السؤال ليس فى مجالات الهندسة أو الكيمياء فحسب، بل وفى كل أنشطة العمل أيضًا. هناك تكنولوجيا فى البيع بأوامر الشراء البريدى، وفى المصارف، وشركات التأمين، وإدارة المكاتب، والمخازن.. إلخ. وهناك أيضًا تكنولوجيا فى مجال الصناعات المعدنية وفى الوقود. والابتكار لا يخدم أهداف التسويق فى العمل فحسب، بل ويمثل فى حد ذاته قوة محركة يسهم فيها العمل ويؤثر بدوره عليها. وليس معنى هذا أن "البحوث الخالصة" من مهام شركات الأعمال - رغم أن شركات الأعمال قد اكتشفت فى حالات عديدة أن هذه البحوث طريقة مثمرة للحصول على نتائج يمكن تسويقها، وذلك لأن "تقدم الفنون" - أى التحسن المستمر فى قدرتنا على العمل من خلال تطبيق معرفتنا المتزايدة عليها - هو إحدى مهام شركة الأعمال، وهو عامل كبير فى بقائها وازدهارها.

وفى النهاية، ما هى الرغبات لدى العميل والتى لا تشبعها بصورة مُرضية المنتجات أو الخدمات المقدمة له حاليًا؟ إن القدرة على طرح هذا السؤال والإجابة الصحيحة عنه عادة ما يمثلان الفارق بين الشركة التى تنمو والشركة التى تعتمد فى نموها على ازدهار الاقتصاد أو مجال العمل. إن كل من يربط نفسه بالازدهار الاقتصادى سيسقط أيضًا بتردى الاقتصاد.

والمثال البارز على التحليل الناجح لرغبات العميل التى لم يتم إشباعها هو بالطبع شركة سيرز، ومع ذلك فإن هذا السؤال مهم جدًّا لدرجة يحتاج معها إلى توضيح إضافى.

لنعد إلى مثال شركة تصنيع علب المنصهرات ولوحات التوزيع التى طرحت السؤال عام ١٩٤٣ أثناء تحديدها ينبغى عليها فعله بعد الحرب العالمية الثانية. لقد توصلت الشركة إلى إجابة واحدة صحيحة، وهى: العميل يريد علبة منصهر ولوحة توزيع تتأقلم مع الحمولات الكهربائية الأعلى، وتحمل من الدوائر الكهربائية أكثر مما تحمله مثيلاتها - والتى تم تصميمها بصورة أساسية قبل أن ينتشر استخدام الأجهزة الكهربائية المنزلية، ومع ذلك

فإن هذا التركيب الجديد - رغم أنه يحمل ضعف الحمولة القائمة إلا أنه سيتكلف أقل بكثير من تركيبين اثنين، وأكثر قليلًا من تكلفة تركيب واحد قديم. إن مالك المنزل الذى يحتاج إلى دوائر كهربائية إضافية سيجد من الأسهل ولن يكلفه أكثر بكثير أن يجد كهربائيًا يغير اللوحة الحالية بلوحة جديدة عالية الحمولة بدلًا من تركيب لوحة ثانية معيارية منخفضة الجهد. لقد كان نجاح الشركة المصنعة فى التحليل الأولى للمشكلة، ثم إيجاد حلول لها من خلال تصميمها العلب واللوحات المطلوبة مرتفعة الجهد هو العامل الكبير الثانى فى تقدمها السريع. ومع ذلك، فإن عدم قدرة الشركة على رؤية رغبة ثانية لا يتم إشباعها لدى العميل مسئول بصورة كبيرة عن أدائها المخيب للأمل منذ ذلك الوقت. لم تستطع إدارة الشركة أن تدرك أن العميل يريد أيضًا دائرة كهربائية تفصل التيار بصورة آلية لتحل محل المنصهر الممل الذى لا بد من التحقق منه وتبديله بصورة منفردة إذا انصهر. ومما عظم من فشل الإدارة فى هذا الصدد هو أنها أدركت هذه الحاجة ولكنها تعاملت معها من خلال حكمها عليه وليس من خلال حكم العميل عليه، حيث تصورت أن العميل لا يعرف ما يريده وأنه ليس مستعدًا لمثل هذا التغير الجذرى الشامل. وعندما أنتجت شركتان منافستان المنصهر الذى يفصل الدوائر الكهربائية آليًا فى المنزل عام ١٩٥٠، أُخذت الشركة على غرة، وبدأ العميل "غير المستعد" يشترى المنتج الجديد للشركتين المنافستين.

وماذا ينبغى أن يكون عملنا؟

ومع ذلك، فإن تحليل "العمل الذى نقوم به" ليس كاملًا حتى الآن، حيث سيظل على الإدارة أن تسأل: "هل نعمل فى المجال المناسب أم ينبغى علينا أن نغير نشاطنا؟".

من المعروف أن الكثير من الشركات تدخل فى مجالات عمل جديدة من خلال المصادفة، حيث يعترض العمل الجديد سبلها بدون سعى منها. ومع ذلك، فإن القرار بالتغير الجذرى للطاقات الكبرى والموارد باتجاه منتجات جديدة بعيدًا عن المنتجات القديمة - وبمعنى آخر القرار بأن تركز الشركة عملها على شىء اعترض طريقها بالمصادفة - ينبغى أن يرتكز دائمًا على التحليل: "ما عملنا؟ ومتى ينبغى أن يكون؟".

توصلت شركة تأمين ناجحة فى الغرب الأوسط من الولايات المتحدة بعد أن حللت احتياجات العملاء إلى نتيجة مفادها أن وثائق التأمين على الحياة لا تلبى حاجة كبرى للعميل، وهى: ضمان القدرة الشرائية للدولارات. وبمعنى آخر، فإن التأمين على الحياة: الرواتب السنوية للمتقاعدين ينبغى أن تتم تكملتها باستثمار فى الأسهم المالية من خلال "الحزم التأمينية" التى تتضمن وثيقة معيارية للتأمين على الحياة - أو الإحالة للتقاعد عن العمل بالدولارات - واستثمار الأسهم. وحتى تلبى هذه الرغبة، فقد اشترت شركة التأمين صندوق استثمار صغيرًا ولكنه جيد الإدارة ويقدم الآن شهادات لحملة وثائق التأمين على الحياة التى تقدمها الشركة وعقود التقاعد على المعاش ويقدمها أيضًا إلى عملاء جدد. لم تدخل الشركة مجال إدارة استثمارات الأسهم فحسب، بل ودخلت أيضًا مجال شهادات صناديق الاستثمار.

وثمة مثال آخر، وهو التحول من التركيز على المبيعات إلى التركيز على الخدمات وهو ما فعلته شركة نشر فى الآونة الأخيرة. لقد دخلت هذه الشركة - التى كانت تنشر تقارير لرجال الأعمال عن الظروف الاقتصادية، والضرائب، وعلاقات العمل، والعلاقات الحكومية - فى حالة من التوسع الكبير أثناء الحرب العالمية الثانية؛ وهو التوسع الذى استمر لمدة بعد انتهاء الحرب. ورغم أن المبيعات الجديدة للشركة واصلت الارتفاع عامًا بعد عام، فإن حجم الأعمال الإجمالى بدأ فى التوقف منذ عام ١٩٤٩، وبدأت الأرباح تنخفض بصورة فعلية، وقد أظهرت التحليلات أن المشكلة تكمن فى ضعف معدل التجديد، حيث لم يقل الجهد الذى تبذله قوة المبيعات فى الحفاظ على عدم انحدار الحجم الإجمالى للمبيعات فحسب، بل وأصبحت التكلفة العالية لتجديد البيع تلتهم الأرباح الناتجة عن المبيعات الجديدة أيضًا. وما كانت الشركة تحتاج إليه فعلًا هو تغيير شامل فى تصور الإدارة لطبيعة عملها من تصور يقوم على اكتساب عملاء جدد إلى تصور للحفاظ على العملاء القدامى. وكان هذا يحتاج إلى تغيير فى أهداف الشركة على المدى القصير، بحيث يتم التركيز على تجديد حصص البيع بعد أن كان على حصص المبيعات الجديدة. كان الأمر يحتاج إلى تغيير فى الجهد الأساسى من بيع للعميل إلى خدمة العميل، وكان هذا يحتاج إلى تغيير فى بنية المؤسسة، حيث تم تحويل مديرى المبيعات الإقليميين إلى مديرين مهمتهم الأساسية هى تجديد المسئولية، وتكليف مدير مبيعات وخدمة تابع لهم. لقد كان الأمر يحتاج إلى تغيير شامل فى نظام أجور العاملين بالمبيعات، وفى معايير اختيارهم، وفى أساليب تدريبهم، ويحتاج إلى تغييرات فى المحتوى التحريرى للإصدارات مع منح مساحة أكبر للتوجهات الاقتصادية على المدى البعيد والتخطيط فى العمل على المدى البعيد.

والتغيرات فى طبيعة العمل الناتجة عن الابتكار من المعروف عنها أنها أيضًا تحتاج إلى الكثير من التوثيق، حيث حدث النمو فى كل الشركات الكبرى فى مجالات الهندسة والكيمياء بسبب توجيه الابتكار إلى مجالات عمل أو شركات جديدة. وهذا الوضع يصدق على شركات التأمين، حيث يمكن أن نعزو نمو الشركات الناجحة منها إلى قدرتها على تطوير عمل جديد على أساس الابتكارات فى التغطية التأمينية. والنمو الهائل الحديث فى مجال الرعاية الصحية، ونظم المستشفيات، وتأمين النفقات الطبية مثال على ذلك.

وربما تطلبت اعتبارات الإنتاجية أيضًا تغييرات كبيرة فى طبيعة العمل.

أضافت شركة صغيرة لتجارة الجملة تعمل فى بيع ألعاب العيد إلى نشاطها نشاطًا مختلفًا تمامًا، وهو تجارة ملابس البحر بالجملة حتى توظف على مدار العام أكبر مواردها الاقتصادية، وهو قوة العمل بالمبيعات فيها. وهنا كانت الاستفادة من الوقت تتطلب من الشركة إضافة نشاط جديد إلى أنشطتها.

وحتى تحقق شركة صناعية أخرى الاستفادة المثمرة من مواردها فقد قررت التوقف عن تصنيع قطع غيار الماكينات بصورة كاملة، وتوجهت لتقديم الخدمات الاستشارية فيما يخص مشاكل اللحام المعدنى وأساليبه، فرغم أن تصنيع قطع الغيار كان لا يزال يحقق أرباحًا لهذه الشركة إلا أنه لم يعد يتجاوز الربحية التى تحققها مئات الشركات الصغيرة الأخرى، بينما كان تقديم الاستشارات فى مجال اللحام يجعلها شركة متميزة فى فئة مستقلة، وإذا واصلت هذه الشركة تصنيع قطع الغيار، فإنها ستوظف موردها المثمر فعلا - وهو خبرتها فى اللحام - بمعدل منخفض جدًّا من الإنتاجية والعائد.

وثمة مثال آخر يوضح تغييرًا فى العمل بغرض الاستفادة المثمرة من الموارد الإدارية فى الشركة، حيث قررت شركة ناجحة - وإن كانت صغيرة نسبيًّا - لتصنيع الأدوية أنها منذ حوالى عشرين عامًا لا تحقق الإنتاجية الكاملة من فريقها الإدارى عالى الكفاءة ومرتفع الأجور، فقررت التحول من تقديم مجموعة محددة من المنتجات الدوائية إلى إدارة الأعمال التى تهتم بالتوزيع واسع النطاق للمنتجات الدوائية الشهيرة والتى تحظى بدعاية كبيرة على المستوى القومى الأمريكى. ظلت الشركة تدير عملها الأساسى بنجاح، ولكنها استحوذت بصورة منهجية على شركات صغيرة ذات سمعة جيدة لم تحقق نجاحًا بسبب ضعف إدارتها؛ ومنها: شركة لصناعة طعام الحيوانات الأليفة، وشركة صناعة الأدوات الصحية للرجال، وشركة لصناعة مستحضرات التجميل والعطور.. إلخ. وفى كل

تلك الحالات، قدمت الشركة إدارة زادت من حجم الشركة التى اشترتها ووصلت بها إلى وضع مرتفع الربحية.

ومع ذلك، فلا ينبغى لاعتبارات الربحية أن تكون وحدها المحفز لإحداث تغييرات فى طبيعة العمل. لا شك أن عدم الربحية قد يؤدى إلى انهيار الشركة، ومع ذلك فإن وضعية السوق، أو الابتكار، أو الإنتاجية ستؤدى بصورة شبه دائمة إلى انهيار الشركة قبل ذلك بفترة طويلة. من المؤكد أن اعتبارات الربحية تحدد الأعمال التى يمكن لأية شركة أن تمارسها، بل الحق أن من أهم استخدامات الربحية هو تحذير الشركة من مثل هذه الأعمال ومنع الإدارة من توجيه المال والجهد إلى المشروعات الضعيفة والواهية والخاسرة، وتوجيهه إلى المشروعات القوية والنامية، وعلى الأقل، فإن المقياس الجيد للربحية ينبغى أن يواجه معظم الحجج الخطيرة والخادعة للسير فى الطريق الأسهل: الجدل بأن المشروع غير المربح سيعوض الاستثمارات فيه من خلال "استيعابه للنفقات الزائدة" (وهى ترجمة المحاسبين لجملة "يمكن لاثنين أن يعيشا بنفس ما يعيش به واحد" على ما فى ذلك من لا عقلانية وشكوك).

ومع ذلك، فإذا كان قرار دخول مشروع معين قرارًا صائبًا وقائمًا على وضعية السوق والابتكارية والإنتاجية، وإذا كان قرارًا صائبًا وفقًا لما يمثل أساس الشركة، فإن مسئولية الإدارة هى أن تجعل هذا القرار يحقق الحد الأدنى من الربحية المطلوبة. وهذا بصراحة هو ما تتقاضى الإدارة أجورها حتى تحققه، وإذا لم تستطع الإدارة تحقيقه على مدار فترة معقولة من الوقت، فإن مسئوليتها تتمثل فى أن تتنحى حتى تتيح لإدارة أخرى أن تحققه بصورة مقبولة.

وهذا ببساطة طريقة أخرى للقول إن الشركة لا بد أن تدار من خلال وضع أهداف لها، ولا بد من وضع هذه الأهداف وفقًا لما هو صحيح ومقبول للشركة، ولا بد ألا توضع هذه الأهداف وفقًا للملاءمة أو التأقلم مع التقلبات الاقتصادية؛ وبمعنى آخر، فإن إدارة الشركة لا يجب أن تعتمد على "الحدس"؛ فالإدارة القائمة على الحدس رفاهية لا يستطيع تحملها إلا القلائل من الشركات - سواء كانت كبيرة أو صغيرة - نظرًا لطول المدى الزمنى بين اتخاذ القرار والحصول على نتائجه فى

الاقتصاد الصناعى المعاصر. وليس الربح فى الشركات جيدة الإدارة ربحًا يحدث بالمصادفة، بل هو ما يتم التخطيط لتحقيقه؛ لأنه لا بد من تحقيقه.

ومن المؤكد أن أهداف الشركة ليست جامدة بجمود جدول مواعيد القطارات، بل يمكن مقارنتها بالبوصلة التى تبحر السفينة وفقًا لها. إن البوصلة فى حد ذاتها حاسمة، وتشير إلى خط مستقيم باتجاه الميناء المقصود، ومع ذلك فإن الإبحار الفعلى للسفينة يتضمن الخروج على مسارها المستقيم لأميال كثيرة لتجنب عاصفة مثلاً، أو الإبطاء حتى تجتاز منطقة ضبابية، أو حتى التوقف تمامًا أثناء إعصار بحرى، بل ربما غيرت السفينة وجهتها فى وسط المحيط باتجاه ميناء جديد - ربما بسبب اندلاع حرب، أو حتى لأن حمولتها قد وجدت مشتريًا فى منتصف طريقها. ورغم ذلك، فإن أربعة أخماس كل الرحلات البحرية تنتهى فى الميناء المقصود، وفى الوقت المحدد سلفًا لوصولها. وبدون البوصلة لن تستطيع السفينة إيجاد الميناء المقصود ولا أن تحدد الوقت اللازم لوصولها إليه.

وبالمثل، فإن تحقيق أهداف الشركة قد يتضمن التفافًا حول العقبات التى تواجهها، والحق أن القدرة على الالتفاف حول العقبات بدلًا من مواجهتها مباشرة شرط أساسى للإدارة من خلال الأهداف. إن التقدم باتجاه تحقيق الأهداف قد يكون بطيئًا بصورة كبيرة أثناء فترات الكساد، بل ربما كان هناك ركود لفترة قصيرة. وقد تغير التطورات الحديثة - مثل تقديم شركة منافسة لمنتج جديد مثلا - من أهداف الشركة، وهذا من أسباب ضرورة مراجعة أهداف الشركة بصورة مستمرة. ورغم ذلك فإن وضع الأهداف يمكن الشركة من الوصول إلى حيث ينبغى لها أن تصل وألا تكون قشة فى مهب تقلبات الطقس والرياح والحوادث.

أهداف الشركة

خطأ الهدف الواحد - المجالات الثمانية الأساسية لشركة الأعمال - الأهداف "الملموسة" و"غير الملموسة" - كيف نضع الأهداف؟ - وضعية السوق، والابتكار، و"القيمة المساهمة" - الموارد المادية والمالية - ما قدر الربحية؟ - سياسة رشيدة لاستثمار رأس المال - المجالات الأساسية الأخرى.

يهتم معظم النقاش الحالى عن الإدارة من خلال الأهداف بالبحث عن هدف واحد مناسب، ولكن هذا البحث ليس إلا بحثًا عقيمًا مثله مثل البحث عن حجر الفلاسفة، حيث من المؤكد أنه يسبب الضرر للشركة أو إساءة توجهها.

إن التأكيد على الربحية وحدها مثلًا يؤدى إلى سوء توجه المديرين باتجاه النقطة التى يخاطرون فيها ببقاء شركتهم، حيث يجعلهم يقللون من التركيز على المستقبل بغرض تحقيق الربح حاليًا، وربما جعلهم يركزون بقوة على المنتجات الأسهل مبيعًا وعدم التركيز على المنتجات التى تحتاج إليها السوق مستقبلًا، وفى هذه الحالة يغلب عليهم بحوث الخداع، والترويج وغير ذلك من الاستثمارات القابلة للتأجيل. والأهم من كل ذلك، أنهم يهربون من أية نفقات رأسمالية قد تزيد من قاعدة رأس المال المستثمر التى يتم قياس الأرباح وفقًا لها؛ فتكون النتيجة تقادمًا خطيرًا فى العدد والتجهيزات، وبمعنى آخر، فإنهم يتجهون إلى أسوأ الممارسات الإدارية.

إن إدارة شركة تعنى إيجاد توازن بين مجموعة متنوعة من الاحتياجات والأهداف، وهذا يحتاج إلى قدرة على الحكم الصائب، أما البحث عن هدف واحد **للشركة** فهو أشبه ببحث عن وصفة سحرية تغنى عن هذه القدرة على الحكم الصائب، **ومع**

ذلك فإن محاولة الاستعاضة عن القدرة على الحكم الصائب بهذه الوصفة أمر غير عقلانى دائمًا، فكل ما يمكن فعله هو التمكين لهذه القدرة على الحكم الصائب من خلال تقليل مداها، والبدائل المتاحة لها، والتركيز الواضح عليها، وإقامتها على أساس قوى من الحقائق وصور القياس التى يمكن الاعتماد عليها لتحديد آثار ومدى جودة الأفعال والقرارات. وهذا يتطلب تعدد الأهداف بحكم طبيعة شركة الأعمال.

ماذا ينبغى أن تكون هذه الأهداف إذن؟ *ليست هناك سوى إجابة واحدة، وهى: الأهداف ضرورية فى كل مجال يؤثر فيه الأداء والنتائج تأثيرًا مباشرًا وحيويًّا على بقاء الشركة وازدهارها. هذه هى المجالات التى تتأثر بكل قرار إدارى؛ لذلك لا بد من التفكير فيها فى كل قرار إدارى*، وهذه المجالات هى ما تحدد المعنى الفعلى لإدارة الشركة، وتوضح النتائج التى لا بد أن تستهدفها الشركة، وما تحتاج إلى العمل عليه بفاعلية لتحقيق هذه النتائج.

وينبغى أن تمكننا الأهداف فى هذه المجالات الأساسية من فعل خمسة أشياء هى: تنظيم وشرح المجال الكلى لظاهرة العمل وشرحه من خلال عدد محدود من الجُمل العامة، واختبار هذه الجمل بالخبرة الفعلية، والتنبؤ بالسلوك، وتقييم مدى صواب القرارات أثناء اتخاذها، وتمكين رجال الأعمال من تحليل خبرتهم وتحسين أدائهم. وهذا تحديدًا لأن النظرية التقليدية لتعظيم الأرباح لا يمكن أن تصمد فى أى من هذه الاختبارات - ناهيك عن أن تنجح فيها كلها - لذلك لا بد من استبعادها.

قد يبدو للوهلة الأولى أن اختلاف الشركات يؤدى إلى الاختلاف الكامل للمجالات الأساسية للعمل بحيث يستحيل التوصل لأية نظرية عامة. حقًّا، إن اختلاف المجالات الأساسية للعمل يستوجب اختلافًا فى تركيز الشركات المختلفة، واختلافًا فى التأكيد على مختلف المراحل من تطوير كل شركة، ومع ذلك، فإن المجالات الأساسية واحدة أيًّا كان مجال العمل أو الظروف الاقتصادية أو حجم الشركة أو مرحلة نموها.

وهناك ثمانية مجالات أساسية لا بد من وضع أهداف للأداء والنتائج فيها، وهى:

وضعية السوق، والابتكار، والإنتاجية، والموارد المادية والمالية، والربحية، وأداء المدير والتطوير، وأداء العامل والتوجه، والمسئولية الاجتماعية.

لا ينبغى أن يكون هناك اختلاف كبير بشأن الأهداف الخمسة الأولى، ومع ذلك فهناك اختلاف حقيقى بشأن إدراج الأشياء غير الملموسة فى الأهداف مثل: أداء المدير والتطور، وأداء العامل والتوجه، والمسئولية الاجتماعية.

ومع ذلك، فحتى لو كانت الإدارة مجرد تطبيق لعلم الاقتصاد، فسيكون علينا أن ندرج هذه المجالات الثلاثة، وأن نضع أهدافًا لها. إن هذه المجالات تنتمى إلى النظرية الرسمية فى شركات الأعمال، وذلك لأن تجاهل أداء المدير والتطور، وأداء العامل، والمسئولية الاجتماعية سرعان ما تؤدى إلى الخسارة الأكثر واقعية ووضوحًا فى وضعية السوق، والقيادة التكنولوجية، والإنتاجية، والربح بما يؤدى فى النهاية إلى فقدان حياة الشركة. إن اختلاف هذه المجالات الواضح عما اعتاد الاقتصاديون - خاصة المحللين - على التعامل معه، وعدم خضوعها بسهولة للتقدير الكمى والتعامل الرياضى من سوء حظ الاقتصاديين ولكنه ليس مبررًا لعدم أخذها بعين اعتباراتهم.

والسبب نفسه الذى يجعل الاقتصادى والمحاسب يعتبران هذه المجالات غير عملية - أى تتعامل مع المبادئ والقيم وليس مع الأموال - يجعلها أساسية فى إدارة الشركة لشىء ملموس وعملى - بل وقابل للقياس - مثل الأموال.

إن الشركة مجتمع يحتوى على بشر، إن أداءها هو أداء بشر. والمجتمع البشرى لا بد أن يقوم على معتقدات مشتركة ولا بد أن تعبر مبادئ عامة مشتركة عن مبادئه، وإلا أصابه العجز وعدم القدرة على الفعل، وعدم القدرة على طلب الجهد والأداء من أفراده والحصول عليهما.

وإذا كانت هذه الاعتبارات غير ملموسة، فإن مهمة الإدارة أن تجعلها ملموسة من خلال ما تمارسه من أفعال، وإهمال الإدارة لهذه الاعتبارات يعنى مخاطرتها ليس بعدم كفاءة العمل فحسب، بل وبوجود مشاكل فى قوة العمل أيضًا - أو فقدان إنتاجية العامل على الأقل - وخلق قيود عامة على العمل من خلال سلوكيات العمل غير المسئولة. وهذا يؤدى أيضًا إلى ضعف الأداء، وظهور المديرين المبرمجين على "الاهتمام بأنفسهم" وليس بالصالح العام للشركة الذين يصبحون أنانيين، وضيقى الأفق لغياب التحدى والقيادة والرؤية.

كيف نضع الأهداف؟

والحقيقة أن مكمن الصعوبة ليس فى تحديد الأهداف التى نحتاج إليها، بل فى تحديد طريقة وضع هذه الأهداف.

وثمة طريقة واحدة مفيدة لاتخاذ هذا القرار، وهى: تحديد ما سيتم قياسه فى كل مجال، ومعيار القياس الذى ينبغى أن نستخدمه، وذلك لأن نوع القياس المستخدم يحدد ما نركز اهتمامنا عليه، ويوضح الأمور ويجعلها ملموسة، حيث تصبح الأشياء التى يتضمنها القياس محل التركيز وتُستبعد الأشياء الأخرى، ويستخدم علماء النفس الملاحظة المهترئة التى تقول: "الذكاء هو ما تقيسه اختبارات الذكاء" حتى يتبرأوا من الدقة الكبيرة للأدوات التى يستخدمونها، ومع ذلك، فإن الآباء والمدرسين - بمن فيهم من يعرفون عدم صلاحية هذه النظرية وأسلوبها فى الحسابات - غالبًا ما يرون هذا القياس الدقيق لـ "معامل الذكاء" كلما نظروا إلى فتاة صغيرة لدرجة قد لا يرون معها الفتاة الصغيرة نفسها على الإطلاق.

ومن المؤسف أن أدوات القياس المتاحة لنا فى المجالات الأساسية فى شركة الأعمال أقل رسوخًا بكثير من معامل الذكاء، فليست لدينا تصورات مناسبة إلا لقياس الموقف السوقى. وبالنسبة لشىء واضح بجلاء مثل الربحية، فليس لدينا إلا معيار قياس مطاطى وليست لدينا أية أدوات حقيقية من أى نوع لتحديد مدى الربحية المرغوبة، أما بخصوص الابتكار - وبدرجة أكبر الإبداعية - فإننا لا نكاد نعرف أكثر مما ينبغى أن يتم فعله، وفى المجالات الأخرى - التى تتضمن الموارد المادية والمالية - فإننا نكاد نقتصر على الجمل التى تعبر عن النوايا دون الأهداف وأدوات القياس اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ومن أسباب هذا أن الموضوع لا يزال جديدًا؛ فهو واحد من أكثر توجهات التفكير والبحوث والابتكار نشاطًا فى مجال الأعمال حاليًا فى الولايات المتحدة الأمريكية. لا تزال الشركات الأمريكية تعمل على وضع تعريف للمجالات الأساسية وعلى التفكير المتأنى فيما ينبغى أن يتم قياسه، وعلى صياغة أدوات القياس.

ونتيجة لذلك؛ فإن معرفتنا بما ينبغى أن نقيسه وقدرتنا على قياسه ينبغى أن تزيد زيادة كبيرة فى غضون سنوات قلائل. ألم تكن معرفتنا قبل خمسة وعشرين عامًا عن المشاكل الأساسية فى الوضع السوقى أقل مما نعرفه اليوم عن الإنتاجية،

أو حتى عن كفاءة العمال وتوجهاتهم؟ إن الوضوح النسبى حاليًّا فيما يتعلق بالوضع السوقى ليس نتيجة لأى شىء موجود بصورة أساسية فى المجال، بل نتيجة لعمل جاد ومركز وتصورى.

إننا لا نستطيع حاليًّا أن نقدم إلا "تقريرًا بالتقدم" يلخص العمل الذى لا يزال علينا أن ننجزه، وليس تقريرًا بالإنجازات.

الوضع السوقى

لا بد من قياس الوضع السوقى للشركة وفقًا لقدرات السوق، ووفقًا لأداء مُوردى المنتجات أو الخدمات المنافسة سواء كانت المنافسة مباشرة أو غير مباشرة.

كثيرًا ما نسمع جملة: "لا تهمّ حصتنا فى السوق ما دامت مبيعاتنا مرتفعة". وربما بدت هذه الجملة صائبة بصورة ما، ولكنها لا تصمد للتحليل المنطقى. إن حجم المبيعات فى حد ذاته لا يوضح الكثير عن أداء الشركة أو نتائجها أو مستقبلها؛ فربما ارتفعت مبيعات الشركة وكانت الشركة متجهة واقعيًّا إلى انهيار حقيقى سريع. وقد تنخفض مبيعات الشركة، ولم يكن سبب ذلك ضعفًا فى التسويق بل كان ضعفًا فى المجال، أو كان معناه أنه من الأفضل للشركة أن تتغير بسرعة.

حدث ارتفاع فى مبيعات شركة لتصنيع أجهزة تكرير النفط عامًا بعد عام، ولكن الواقع أنه كانت تُبنى مصافى تكرير جديدة سنويًّا، وكانت الشركات المنافسة لهذه الشركة أيضًا فى حالة من زيادة المبيعات. ولكن نظرًا لأن المعدات التى باعتها هذه الشركة من قبل كانت قد تقادمت وتحتاج إلى صيانة، فقد زادت المبيعات، وذلك لأن قطع غيار هذه المعدات عادة ما يتم شراؤها من المُنتج الأصلى، ومع ذلك، فإن العملاء الأصليين لهذه الشركة سوف يستخدمون عاجلاً أو آجلاً معدات جديدة تتميز بالكفاءة ولا يحاولون إصلاح المنتجات القديمة المتهالكة. ومن شبه المؤكد أنهم سيلجأون للشركات المنافسة لتصميم وتركيب المعدات الجديدة، ولذلك كانت الشركة مهددة بالتوقف عن العمل – وهو ما حدث فى واقع الأمر.

إن الأرقام المطلقة للمبيعات فى حد ذاتها ليست خالية من المعنى فحسب – وذلك لأنها لابد أن تنعكس على التوجهات الحالية والمستقبلية للسوق – بل إن الوضع فى السوق ذو أهمية فى حد ذاته. إن الشركة التى تستحوذ على أقل من حصة معينة

من السوق تصبح مُوردًا هامشيًا، حيث تتحدد أسعار منتجاتها بقرارات الشركات ذات النصيب الأكبر فى السوق، وأية انتكاسة فى المجال - حتى لو كانت انتكاسة بسيطة - تعرض هذه الشركة لمأزق خطير، حيث تحتد المنافسة، ويتجه الموزعون أثناء تقليل مخزوناتهم إلى التخلص من البضائع ضعيفة الرواج؛ ويغلب على العملاء أن يشتروا المنتجات الأكثر رواجًا. وأثناء أوقات الكساد قد يقل حجم مبيعات الشركة ذات الحصة الهامشية فى السوق لدرجة تعيقها عن تقديم الخدمة المطلوبة للعميل. وتختلف الدرجة التى تصبح عندها الشركة هامشية فى السوق من مجال عمل لمجال آخر، بل وتختلف باختلاف الفئات السعرية فى المجال نفسه، وتميزها التنوعات الإقليمية، ومع ذلك فإن كون حصة الشركة فى السوق هامشية أمر خطير فى كل الحالات؛ فلا بد لها من تحقيق حد أدنى من الوضع السوقى.

وفى المقابل، فثمة حد أقصى لوضع الشركة فى السوق من غير الحكمة أن تتجاوزه حتى إن لم توجد قوانين لمكافحة الاحتكار. إن القيادة التى تهيمن على السوق غالبًا ما تغوى الشركة القائد فى السوق بأن تتراخى، حيث كثيرًا ما رأينا الشركات الاحتكارية يغرقها الرضا عن نفسها وليس المعارضة العامة لاحتكاريتها؛ وذلك لأن هيمنة الشركة على السوق تخلق بداخلها مقاومة هائلة للابتكار مما يجعل التأقلم مع متغيرات السوق أمرًا صعبًا للغاية مع ما يسببه هذا من خطورة، وعلاوة على ذلك، فغالبًا ما تعنى هيمنة الشركة على السوق أن تخاطر الشركة بالكثير من مواردها فى مجال واحد؛ فتصبح عرضة للتقلبات الاقتصادية، وبمعنى آخر، فثمة حد أقصى وحد أدنى للوضع السوقى للشركة رغم أن مخاطر الحد الأقصى قد تبدو لمعظم الشركات مستبعدة.

وحتى تستطيع الشركة وضع أهدافها فيما يخص وضعها فى السوق، لا بد أولًا أن تحدد سوقها: من عميلها، وأين هو، وماذا يشترى، ولماذا يعتبر أنه ذو قيمة، وما الذى يرضى رغباته. ووفقًا لهذه الدراسة للسوق، لا بد للشركة أن تحلل ما تقدمه من منتجات وخدمات وفقًا لـ "معايير" - أى وفقًا لرغبات العملاء التى تلبيها هذه المنتجات والخدمات.

ربما بدا أن كل المكثفات الكهربائية متشابهة، وربما بدت كلها واحدة من الناحية الفنية وأنتجت من خط الإنتاج نفسه، ومع ذلك فربما كانت مكثفات أجهزة المذياع الحديثة

مختلفة تماماً عن المكثفات المستخدمة لقطع غيار أجهزة المذياع، ويختلف كلاهما تمام الاختلاف عن المكثفات التى تدخل فى صناعة الهواتف، بل إن المكثفات المستخدمة كقطع غيار فى أجهزة المذياع قد تختلف إذا حكم العملاء فى جنوب الولايات المتحدة عليها من خلال مدى مقاومتها للنمل الأبيض، وحكم عليها العملاء فى الشمال الغربى للبلاد من خلال مقاومتها لمستويات الرطوبة العالية.

لا بد من تحديد السوق الخاصة بكل نوع من هذه الأنواع للمكثفات، من حيث حجمه الفعلى وحجمه الممكن، وحالة الاقتصاد، والتوجهات الابتكارية فى السوق. ولا بد من فعل كل هذا من خلال تعريف السوق بأنها تهتم بالعميل، وأخذ المنافسة سواء المباشرة أو غير المباشرة بعين الاعتبار؛ فعندئذ فقط يمكن وضع أهداف التسويق بشكل دقيق.

وهناك سبعة أهداف تسويقية محددة وضرورية فى معظم مجالات العمل وهى:

١. الوضع المرغوب للمنتجات الحالية فى الأسواق القائمة من خلال حجم المبيعات ونسبتها المئوية فى السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة سواء المباشرة أو غير المباشرة.

٢. الوضع المرغوب للمنتجات الحالية فى الأسواق الجديدة، سواء من حيث حجم المبيعات أو نسبتها المئوية فى السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة سواء المباشرة أو غير المباشرة.

٣. المنتجات الحالية التى ينبغى التوقف عن إنتاجها لاعتبارات تكنولوجية بسبب توجه السوق، أو لتحسين مزيج المنتج أو نتيجة لقرار إدارى بخصوص تحديد العمل الذى ينبغى القيام به.

٤. المنتجات الجديدة التى تحتاج إليها الأسواق القائمة ـ عدد المنتجات، وخصائصها، وحجم مبيعاتها، والحصة السوقية التى ينبغى أن تحوز عليها.

٥. الأسواق الجديدة التى ينبغى تطوير منتجات جديدة فيها، سواء من حيث حجم المبيعات أو الحصة فى السوق.

٦. مؤسسة التوزيع التى ينبغى أن تحقق أهداف التسويق، وسياسة التسعير المناسبة لها.

٧. هدف خدمة يقيس مدى جودة ما ينبغى أن تقدمه الشركة ومنتجاتها ومبيعاتها، ومؤسسة الخدمة للعميل مما يعتبره العميل ذا قيمة.

وينبغى أن يتوافق هدف الخدمة مع الأهداف الموضوعة بغرض تحقيق وضع تنافسى فى السوق، ومع ذلك فلا يكفى عادة أن تفعل الشركة كما تفعل الشركات المنافسة فيما يتعلق بالخدمة، وذلك لأن تقديم الخدمة هو أفضل وأسهل طريقة لتكوين الولاء لدى العميل والحصول على رضائه. لا ينبغى أبدًا أن تقيم الإدارة الأداء فى الخدمة وفقًا للتخمينات أو على أساس الدردشة التى يجريها "الرئيس الكبير" مع العملاء المهمين من حين لآخر، بل لا بد من قياسها وفقًا لاستطلاع آراء للعملاء منتظم ومنهجى وغير متحيز.

وربما أخذ استطلاع الآراء هذا فى الشركات الكبرى صورة دراسة مسحية سنوية على العملاء، وربما كانت شركة جنرال موتورز المثال الرائد هنا، وهذا ما يتضح بدرجة كبيرة من خلال النجاح الذى حققته الشركة، ويمكن تحقيق هذا الهدف نفسه فى الشركات الصغيرة من خلال اتباع طريقة أو أسلوب مختلف.

فى واحدة من أكثر الشركات نجاحًا فى مجال تقديم تجهيزات المستشفيات على نطاق كبير، يقوم اثنان من قيادات الشركة - رئيسها ورئيس مجلس إدارتها - بزيارة مائتين من عملاء الشركة الستمائة كل عام، حيث يقضون يومًا كاملًا مع كل عميل، ولا يمارسون فى هذا اليوم عملاً، بل الحق أنهم يرفضون أصلاً أن يأخذوا أى أوامر شراء، كما أنهم يناقشون مع العميل ما يواجهه من مشاكل وما يحتاج إليه، ويسمعون ما يوجهه العميل من انتقادات لما تقدمه الشركة من منتجات وخدمات. فى هذه الشركة يعتبر استطلاع الآراء السنوى للعملاء المهمة الأولى لقيادة الشركة. ويمكن أن نعزو نمو الشركة ثمانية عشر ضعفًا عبر السنوات الاثنتى عشرة الأخيرة إلى هذه المهمة.

الابتكار

ثمة نوعان من الابتكار فى كل عمل هما: ابتكار فى المنتج أو الخدمة التى تقدم، وابتكار فى المهارات والأنشطة المختلفة اللازمة لتقديم هذه المنتجات أو الخدمات. وربما نشأ الابتكار بدافع من احتياجات السوق أو العميل؛ فالحاجة أم الاختراع. وربما نشأ الابتكار من العمل على ترقية المهارات والمعارف التى أتمها الباحثون والمؤلفون والمفكرون والممارسون فى المدارس والمعامل.

وتكمن مشكلة وضع أهداف للابتكار فى صعوبة قياس الأثر النسبى للابتكارات وأهميتها، ومن الواضح أن القيادة التكنولوجية مرغوبة خاصة إن استخدمنا

مصطلح "تكنولوجيا" بالمعنى الصحيح، أى بمعنى تطبيق الفن أو الحرفة أو العلم على أى نشاط إنسانى منظم، ولكن كيف نحدد ما هو أهم من غيره، فهل مائة تحسين بسيط ولكنه قابل للتطبيق الفورى فى تغليف المنتج، أو اكتشاف كيميائى مهم ربما أدى إلى تغيير طبيعة العمل تغييرًا كليًّا بعد عشرة أعوام من العمل الجاد والمهم عليه؟ ستختلف إجابة سلسلة متاجر بقالة عن إجابة شركة دواء عن هذا السؤال، ومع ذلك فربما اختلفت أيضًا الإجابة التى تقدمها شركتا دواء مختلفتان عن هذا السؤال نفسه.

ولذلك السبب، ربما لا يمكن أن تكون أهداف الابتكار بنفس وضوح وتركيز أهداف التسويق، ومن هنا، فإنه على الإدارة قبل أن تحدد أهداف الابتكار عليها أن تتوقع أولاً الابتكارات اللازمة لتحقيق أهداف التسويق - وفقًا للمنتجات التى تقدمها، والأسواق القائمة، والأسواق الجديدة، ووفقًا أيضًا لمتطلبات الخدمة. وثانيًا، لا بد للإدارة أن تقيم التطورات التى تحدث أو التى ربما تحدث نتيجة التطور التكنولوجى فى كل مجالات العمل وفى كل أنشطتها. ويمكن تنظيم هذا التوقع بصورة أفضل فى جزأين: جزء يتعامل مع المدى القصير ويخطط لتطورات ملموسة بدرجة معقولة تنفذ فى واقع الأمر الابتكارات التى تمت بالفعل، والجزء الآخر يتعامل مع المدى الطويل ويستهدف ما يمكن أن يكون.

وإليك أهداف الابتكار للشركة العادية:

١. منتجات أو خدمات جديدة مطلوبة لتحقيق أهداف التسويق.

٢. منتجات أو خدمات جديدة مطلوبة بسبب التغيرات التكنولوجية التى تجعل المنتجات الحالية بالية.

٣. تحسينات فى المنتجات المطلوبة لتحقيق أهداف السوق وتوقع التغيرات التكنولوجية المحتملة.

٤. عمليات وتحسينات جديدة فى العمليات القديمة والمطلوبة لتحقيق أهداف السوق مثل التحسينات فى التصنيع بغرض تحقيق أهداف التسعير.

٥. ابتكارات وتحسينات فى كل المجالات الأساسية فى النشاط - فى المحاسبة، أو التصميم، أو إدارة المكاتب، أو علاقات العمل - بغرض مواكبة التطورات فى المعرفة والمهارة.

ولا ينبغى للإدارة أن تنسى أن الابتكار عملية بطيئة، حيث يدين الكثير من الشركات بموقعه القيادى الذى تحتله حاليًا إلى النشاط الذى قام به جيل عمل عليه منذ حوالى خمسة وعشرين عامًا مضت، وهناك الكثير من الشركات غير الشهيرة حاليًا ستكون شركات قيادية مستقبلاً بسبب ما تمارسه من ابتكار حاليًا. إن الشركات الناجحة فى خطر دائم من الشعور بالرضا عن المخزون الابتكارى المتراكم للجيل السابق، ولذلك السبب ينبغى وضع مؤشر بالنشاط والنجاح فى مجال الابتكار.

ويمكن لتقييم أداء الشركة على مدار الشهور العشرة الأخيرة أن يحقق هذا الهدف بصورة جيدة. هل يتوافق الابتكار فى كل المجالات الأساسية مع الوضع السوقى للشركة؟ إن لم يكن الأمر كذلك، فإن الشركة تعيش على إنجازاتها فى الماضى وتستنزف رأسمالها الابتكارى. هل طورت الشركة ما يكفى من موارد ابتكارية للمستقبل أم أنها تعتمد على العمل الذى تم خارجها - سواء فى الجامعات أو فى الشركات الأخرى، أو حتى فى دول أخرى - وهو ما قد يكون غير كافٍ لمتطلبات المستقبل؟

إن التأكيد على الابتكار قد تعظم الحاجة إليه عندما تكون التغيرات التكنولوجية أقل قوة، ويعرف كل شخص يعمل فى شركة أدوية أو فى شركة لتصنيع المركبات الكيميائية التخليقية الحيوية أن بقاء الشركة يعتمد على تبديلها ثلاثة أرباع منتجاتها وإحلال منتجات جديدة محلها كل عشرة أعوام. ولكن كم شخصًا يعمل فى شركة تأمين يدرك أن نمو شركته - بل وربما بقاءها نفسه - يعتمد على تطوير أنواع جديدة من وثائق التأمين، وتعديل الأنواع القائمة منها، والبحث الدائم عن طرق جديدة أفضل وأرخص للترويج لوثائق التأمين وتسوية القضايا؟ كلما قلت قوة التغير التكنولوجى فى مجال العمل، زادت مخاطر تصلب المؤسسة بكاملها؛ وبالتالى زادت أهمية التأكيد على الابتكار.

قد يقال إن هذه الأمور "تخص الشركات الكبرى".. أى تناسب شركة جنرال إلكتريك أو جنرال موتورز، وغير ضرورية للشركات الصغرى. ومع ذلك، فرغم أن الشركة الصغرى قد تكون أقل حاجة إلى التحليل الكامل الشامل لاحتياجاتها وأهدافها، فإن معنى هذا أنه من الأسهل أن نضع أهداف الابتكار للشركات الصغرى - وليس معناه أن الحاجة إلى وضع الأهداف فى هذه الشركات أقل، فالحقيقة أننى

أعرف مديرى الكثير من الشركات الصغرى الذين يؤكدون أن البساطة النسبية للتخطيط للابتكار بها واحدة من المزايا الأساسية للشركة صغيرة الحجم. وقد قال رئيس إحدى تلك الشركات – وهى شركة مصنعة للحاويات لا يصل حجم مبيعاتها إلى عشرة ملايين دولار: "عندما تكون الشركة صغيرة، تكون قريبة من السوق بما يكفى لتعرف بسرعة ما المنتجات الجديدة المطلوبة، ويكون العاملون بالقسم الهندسى بها محدودى العدد لدرجة يشاركون معها فى النمو، إنهم يعرفون أنهم لا يستطيعون فعل كل شىء بأنفسهم، ولذلك فهم منتبهون جدًّا للتطورات الجديدة التى يمكنهم استخدامها".

الإنتاجية و"القيمة المساهمة"

إن مقياس الإنتاجية هو المعيار الوحيد الذى يمكن أن يقيس كفاءة الإدارة ويمكن من خلاله المقارنة بين الإدارات فى الوحدات المختلفة بداخل شركة الأعمال، وفى الشركات المختلفة، وذلك لأن الإنتاجية تتضمن كل الجهود التى تسهم بها الشركة ولا تتضمن أى شىء لا يمكنها السيطرة عليه.

والشركات تتشابه كثيرًا من حيث الموارد التى تعمل من خلالها، وباستثناء حالات الاحتكار، فإن الشىء الوحيد الذى يميز شركة عن غيرها فى مجال عمل معين هو مستوى جودة الإدارة على كل المستويات فيها، والطريقة الوحيدة لقياس هذا العامل الحاسم هى قياس الإنتاجية التى توضح مدى جودة الاستفادة من كل الموارد ومدى ما ينتجه توظيف هذه الموارد.

إن ما تقوم به سوق الأوراق المالية من مقارنة بين هامش ربح شركتى كرايسلر وجنرال موتورز لا معنى له فى واقع الأمر؛ فشركة جنرال موتورز تصنع معظم أجزاء ما تنتجه من سيارات ولا تشترى إلا هياكل السيارات وإطاراتها ومكابحها، أما شركة كرايسلر، فكانت حتى وقت قريب شركة مجمعة للسيارات ولم تكن تصنع من السيارات التى تنتجها إلا المحرك الذى لا يمثل إلا جزءًا بسيطًا من قيمة السيارة. إن الشركتين مختلفتان تمامًا من حيث مزيج العمليات بكل منهما، ولكن كلتيهما تبيع سيارات كاملة التصنيع، وفى حالة جنرال موتورز، فإن سعر المبيعات هو مقابل العمل الذى تقوم به الشركة، أما فى حالة كرايسلر، فإن معظم سعر المبيعات يعود مرة أخرى إلى موردين آخرين من خارج الشركة.

والربح الذى تحققه شركة جنرال موتورز هو ٧٠٪ من العمل والمخاطرة، بينما الربح الذى تحققه شركة كرايسلر فهو ٣٠٪ أو ٤٠٪ من العمل والمخاطرة. ومن الواضح أن شركة جنرال موتورز لا بد أن تحقق هامش ربح أكبر، ولكن أكبر إلى أى مدى؟ إن تحليل الإنتاجية وحده هو ما يوضح مدى استفادة كلتا الشركتين من مواردهما ومدى الربحية التى تحققها كل منهما من هذا التوظيف للموارد، وهو ما يوضح أى الشركتين أفضل من ناحية الإدارة.

ومع ذلك، فهناك حاجة أخرى لهذا المقياس؛ لأن التحسين المستمر فى الإنتاجية إحدى أهم وظائف الإدارة، وأكثرها صعوبة أيضًا؛ وذلك لأن الإنتاجية هى توازن بين مجموعة متنوعة من العوامل القليل منها فقط هو ما يسهل تحديده ويمكن قياسه.

وحتى الآن ليس لدينا المقياس الذى نحتاج إليه لقياس الإنتاجية، حيث لم نكتشف إلا فى السنوات القليلة الماضية الفكرة الأساسية التى تمكننا أصلًا من تحديد ما لا بد لنا أن نقيسه، وهو ما يطلق عليه الاقتصاديون "القيمة المساهمة".

والقيمة المساهمة هى الفرق بين إجمالى العائد الذى تحصل عليه الشركة من مبيعات منتجاتها وخدماتها، وما أنفقته فى شراء المواد الخام والخدمات التى يقدمها لها موردون آخرون، وبمعنى آخر، فإن القيمة المساهمة تتضمن كل تكاليف جهود العمل والمكافأة الكلية التى تحصل عليها الشركة مقابل هذه الجهود، وهى تمثل كل الموارد التى تسهم بها الشركة نفسها فى المنتج النهائى، وتقدير السوق لجهود الشركة.

وليست القيمة المساهمة علاجًا شاملًا، حيث لا يمكن استخدامها لتحليل الإنتاجية إلا إذا كان تخصيص التكاليف ذا معنى اقتصادى. وهذا قد يحتاج إلى تغييرات كبرى فى الأفكار المحاسبية التقليدية والأرقام والأساليب المحاسبية. لا بد أن نتخلى عن الممارسات التقليدية مثل تخصيص "النفقات الزائدة" على أساس نسبة مئوية؛ فهذا يجعل تحليل التكلفة الفعلية مستحيلًا، ولا بد أن نمعن التفكير فيما يفترض من تكاليف الاستهلاك نتيجة للاستعمال - وهى تكلفة استخدام رأس المال - وقياس تناقص قيمة المعدات، أو تغييرها فى النهاية، ولا ينبغى أن نرضى بالقاعدة الثابتة بتخصيص نسبة مئوية ثابتة للإهلاك، وباختصار، لا بد أن نركز بيانات المحاسبة على احتياجات الإدارة فى تسيير العمل وليس على متطلبات

الحكومة كجامع ضرائب، أو المصارف، أو القصص التى لا أساس لها التى يؤمن بها المستثمرون.

إن القيمة المساهمة لا تقيس الإنتاجية الناتجة عن توازن الوظائف أو بنية المؤسسة لأن هذه العوامل عوامل كيفية وليست عوامل كمية، والقيمة المساهمة أداة كمية بامتياز، ومع ذلك فإن العوامل الكيفية من بين أكبر العوامل فى الإنتاجية.

ومع ذلك فبداخل هذه المحددات، ينبغى للقيمة المساهمة أن تمكن من التحليل العقلانى للإنتاجية ووضع الأهداف للتحسين، وينبغى بوجه خاص أن تمكن من تطبيق الدراسة المنهجية لإنتاجية الأدوات الجديدة مثل الوسائل الرياضية المعروفة باسم "بحوث العمليات"، و"نظرية المعلومات"، وكل هذه الأدوات تهدف إلى التوصل لمسارات بديلة للعمل ونتائجها المتوقعة، ومشكلة الإنتاجية دائمًا مشكلة رؤية التركيبات البديلة للموارد المتنوعة، وإيجاد تركيبة تحقق أقصى المخرجات بأقل تكلفة وجهد.

والآن، ينبغى أن نستطيع التعامل مع المشاكل الأساسية للإنتاجية.

متى - وأين - يحتمل أن يحسن وضع بديل للتجهيزات الرأسمالية مكان قوة العمل من الإنتاجية بداخل أية قيود وفى ظل أية شروط؟ كيف نميز النفقات الزائدة الإبداعية التى تقلل إجمالى الجهد المطلوب عن النفقات الزائدة الطفيلية التى تضيف للتكاليف فحسب؟ ما أفضل مزيج للعمليات؟ فى كل هذه المشاكل لا ينبغى لنا أن نخمن، حيث نستطيع إيجاد الإجابة الصحيحة بصورة منهجية.

وينبغى لفكرة القيمة المساهمة أن توضح لنا بجلاء أهداف الإنتاجية، وهى:

١. زيادة نسبة القيمة المساهمة للعائد الإجمالى بداخل العملية القائمة، وهذا ببساطة طريقة أخرى للقول إن الهدف الأول للقيمة المساهمة لا بد أن يتمثل فى إيجاد أفضل استفادة من المواد الخام أو الخدمات المشتراة.

٢. زيادة نسبة القيمة المساهمة التى يتم الاحتفاظ بها كربحية؛ لأن هذا يعنى أن الشركة قد حسنت إنتاجية مواردها.

الموارد المادية والمالية

تختلف أهداف الموارد اللازمة وكيفية توفيرها من مجال لآخر، وبالإضافة إلى ذلك فإن الأهداف فى هذه المنطقة لا تهم المديرين فى كل أنحاء الشركة مثل الأهداف

فى كل المجالات الأخرى: التخطيط للتوفير الكافى للموارد المادية والمالية هو أساسًا وظيفة الإدارة العليا، أما تنفيذ هذه الخطط فهو أساسًا وظيفة المتخصصين فى التشغيل.

ومع ذلك، فإن الموارد المادية والمالية أهم من أن يتم تجاهلها؛ فأى مجال عمل يتعامل مع البضائع المادية لا بد أن يستطيع الحصول على موارد مادية ولا بد أن يحرص على توفيرها، وكذلك فإن المؤسسات المادية - المصانع والماكينات والمكاتب - ضرورية، ويحتاج كل عمل للموارد المالية، وهذا هو ما يمكن تسميته فى شركات التأمين على الحياة "إدارة الاستثمار"، والذى ربما كان أهم أصلاً من التسويق والابتكار، وبالنسبة لشركات بيع الألعاب بالجملة، ربما كانت المشكلة ببساطة مشكلة الحصول على خط ائتمان موسمى، ومع ذلك، فإن كلتا الشركتين لا تستطيع العمل ما لم تكن متأكدة من الموارد المالية التى تحتاج إليها. إن وضع الأهداف بدون تخطيط للمال الذى تحتاج إليه لتمكين العمليات مثل وضع الخبز الذى نريد تحميصه فى الفرن بدون تشغيله، وغالبًا ما ينظر إلى أهداف الموارد المادية والتجهيزات المادية ومورد رأس المال حاليًّا على أنها "قرارات سريعة" وليس سياسات مُعدة إعدادًا حريصًا.

تكرس شركة كبيرة للسكك الحديدية الكثير من الوقت والمال على نشرة الأرصاد الجوية للمواصلات، ومع ذلك فقد اتُّخذ فى اجتماع مجلس الإدارة بالشركة قرار بإنفاق عشرة ملايين دولار على شراء جهاز جديد بدون توضيح واحد للعائد على هذا الاستثمار أو سببه أساسًا، وكان ما أقنع مجلس إدارة الشركة هو تأكيد أمين الخزانة أنه يستطيع بسهولة أن يجمع المال اللازم لهذا الجهاز وبمعدلات فائدة منخفضة.

إن ثمة استثناءً ملحوظًا فيما يخص الموارد المادية، وهو السياسة طويلة الأمد لشركة Crown ـ Zellerbach لصناعة الأخشاب فى زراعة الغابات، وشركة West Coast لصناعة الورق، وكان هدف الشركة التأكد من قدرتها على البقاء فى المجال من خلال توفير مصدر الأشجار التى ستحتاج إليها فى المستقبل، ولأن الحصول على شجرة تامة النمو يحتاج إلى خمسين عامًا، فإن معدل إحلال الأشجار المقطوعة لن يعود بمردود قبل عام ٢٠٠٠، ولأن الشركة تتوقع أن تتواصل الزيادة الحادة فى استهلاك عجين الورق والورق، فإن الإحلال الطبيعى وحده لا يكفى؛ لأن كل شجرة تقطع اليوم تتم زراعة اثنتين مكانها حتى تصبح متاحة خلال خمسين عامًا.

لا يواجه إلا القليل من الشركات مشكلة توريد مثل التى تواجهها - Crown Zellerbach، وعادة ما تدرك هذه الشركات مدى أهمية المشكلة حيث تعمل كل الشركات النفطية الكبرى مثلًا على إيجاد واستكشاف آبار نفطية جديدة. وبالمثل، فإن شركات الصلب الكبرى قد بدأت فى إجراء البحوث عن مخزونات جديدة لخام الحديد كنشاط منهجى مخطط له. ومع ذلك، فإن الشركات العادية لا تنشغل كثيرًا بتوفير الموارد المادية اللازمة لها مستقبلًا، فشركات التجزئة الكبرى نفسها - مثلا - ليس لديها أى شىء يمكن مقارنته بالتطوير المنهجى المخطط لـ "الموارد" المهمة فى شركة مثل سيرز وروباك، وعندما أعلنت شركة فورد لصناعة السيارات قبل بضع سنوات عن نيتها إيجاد مُوردين لوحداتها التجميعية على الشاطئ الغربى للولايات المتحدة، اعتبر عميل الشراء لشركة تصنيع كبرى أن هذه الخطوة "ابتكار جذرى كبير". إن أية شركة تصنيع، أو شركة لتجارة الجملة، أو شركة لتجارة التجزئة، أو مؤسسة عامة، أو شركة للنقل ينبغى أن تمعن التفكير فى مشكلة مواردها المادية، وتوضح قراراتها الأساسية.

هل ينبغى للشركة أن تعتمد على مُورد واحد للحصول على المادة الخام ، أو الجزء، أو المُنتج المهم؟ ربما كانت لهذا ميزة فى السعر بسبب حجم المشتريات، وفى أوقات ندرة التوريد يحصل المشترى الكبير الدائم على الأولوية، وربما أدت هذه العلاقة القوية إلى تحسين التصميم أو رقابة أقوى على الجودة، أم هل ينبغى أن تجد الشركة عددًا من الموردين لتقديم المورد نفسه؟ إن هذا التوجه يمنح الشركة استقلالًا، ويقلل من مخاطر الاضطرار للإغلاق بسبب حدوث إضراب فى الشركة التى تتعامل معها كمُورد واحد، بل قد يؤدى هذا التوجه إلى تقليل أسعار الشراء نتيجة للتنافس بين العديد من الموردين. لا بد لشركة تصنيع المنسوجات القطنية أن تحدد إن كانت ستحاول توقع سوق القطن، أو أن تحاول - فى سياستها الشرائية - أن توجد متوسطًا للتقلبات فى سعر القطن.. إلخ.

وأيًا كان القرار، يجب أن تجعل الشركة أهدافها تقديم الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة لتحقيق الوضع المتقدم فى السوق والابتكار.

إن تخطيط وحدات العمل لا يقل عن ذلك أهمية، وإن كان أكثر منه ندرة حيث لا تعرف الكثير من الشركات الصناعية متى توقف إصلاح وحدة عمل قديمة وبدء

وحدة جديدة بدلًا منها، ومتى تبدل ما لديها من ماكينات وأدوات، ومتى تؤسس مبانى إدارية جديدة. إن تكلفة استخدام أدوات قديمة ليست واضحة فى أغلب الأحوال، بل إن الحسابات قد توضح أن الوحدة أو الماكينة القديمة مربحة جدًّا لأنها قد تبدو كما لو كانت إدارتها لا تتضمن أية تكلفة من أى نوع. ويعرف معظم المديرين بالطبع أن هذا خطأ واضح ولكنه ليس من السهل أن نتحرر تمامًا من سطوة الخداع الحسابى.

ومع ذلك فمن الواضح أن ندرة توريد الأدوات وتوريدها بصورة مبالغة أمران خطيران جدًّا؛ فالموارد المادية لا يمكن استنزافها ولا بد من تخطيطها.

إن أدوات هذا العمل متوافرة حاليًّا، وكان "جويل دين" الاقتصادى فى كلية إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا المُطور الرئيسى لهذه الأدوات[1]، وهذه الأدوات بسيطة لدرجة تمكن كل شركة أيًّا كان حجمها أن تحدد بنفسها الأدوات والتجهيزات المادية التى تحتاج إليها لتحقيق أهدافها الأساسية وأن تخطط لها.

وهذا يحتاج بالطبع إلى ميزانية رأسمالية، وهنا يثور التساؤل: ما قدر رأس المال الذى نحتاج إليه؟ وفى أية صورة؟ ومن أين سنوفره؟

وضعت شركات التأمين على الحياة أهدافًا لرأس المال منذ زمن بعيد، وتعرف أن عليها أن تحصل على قدر محدد من المال سنويًّا لتدفع مطالبات عملائها، وتعرف هذه الشركات أن هذه الأموال لا بد أن تأتى من الدخل الذى تكتسبه من مخزونها المستثمر؛ وبالتالى تخطط لحد أدنى من معدل العائد على هذه الاستثمارات. والحق أن "الربحية" فى مجال شركات التأمين ليست إلا الزيادة فى مكتسبات الاستثمار على الحد الأدنى المخطط له من العائد.

ومن الأمثلة الأخرى على التخطيط لمورد رأس المال شركات جنرال موتورز، و DuPont، وChesapeake، وشركة سكك حديد أوهايو، وتعد شركة الهاتف والبرق الأمريكية - كما سبق أن أوضحنا - أن هذا الأمر مهم جدًّا لدرجة أنها خصصت أحد كبار رجال الإدارة العليا بدوام كامل لمتابعته.

[1] اطلع بالتحديد على كتابه *Capital Budgeting (New York: Colombia University Press,* ١٩٥١)، ومقاله الرائع بعنوان الصادر فى عدد يناير ١٩٥٤ من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو.

ومع ذلك فإن الإدارة - وبوجه عام - لا تفكر فى توفير رأس المال إلا عندما تمر بأزمة مالية، وغالبًا ما يحدث هذا بعد فوات أوان القيام بشىء إيجابى، ولذلك، فإن الأسئلة المهمة عما إذا كان ينبغى توفير رأس المال من خلال التمويل الذاتى، أو الاقتراض على المدى القصير أو الطويل، أو من خلال إصدار السندات.. مثل هذه الأسئلة لا تحتاج إلى تفكير حريص ودراسة واعية فحسب، بل وتحدد بدرجة كبيرة أنواع النفقات الرأسمالية التى ينبغى أن توفرها، والقرارات التى تتخذ بشأن هذه الأسئلة تؤدى إلى نتائج تخص أمورًا مهمة مثل التسعير، وحصص الأرباح، وسياسة الضرائب، وعلاوة على ذلك، فما لم تتم الإجابة عن هذه الأسئلة مقدمًا، فقد تبدد الشركة رأس المال المتاح لها على استثمارات أقل أهمية، وبالتالى تعجز عن زيادة رأس المال اللازم للاستثمارات الكبرى فى الكثير من الشركات - ومنها بعض الشركات الكبرى والشهيرة بجودة إدارتها - يؤدى العجز عن التفكير الشامل فى مورد رأس المال، ووضع أهداف لرأس المال إلى إعاقة النمو، وإحباط الكثير من العمل الرائع الذى تقوم به الإدارة فى مجالات التسويق والابتكار والإنتاجية.

كم قدر الربحية المطلوبة؟

للربحية ثلاثة أهداف، حيث تقيس الكفاءة العامة لجهود الشركة، ومدى نجاحها، بل الحق أن الربحية هى الاختبار النهائى لأداء الشركة.

الربحية هى "المكافأة على المخاطرة" التى تغطى تكاليف الحفاظ على بقاء الشركة - من إحلال وتقادم ومخاطر تسويق وعدم يقين[٢]، وإذا نظرنا للأمر من هذه الزاوية، فسنجد أنه لا وجود لشىء اسمه "الربحية" بل توجد فقط "تكاليف العمل"، و"تكاليف مواصلة العمل"، ومهمة الشركة هى أن تقدم ما يكفى لتغطية هذه "التكاليف لمواصلة العمل" من خلال كسب ما يكفى من الربح - وهو ما لا يفعله عدد كبير من الشركات.

وأخيرًا، فإن الربحية تضمن توفير رأس المال اللازم للابتكار والتوسع فى المستقبل سواء بصورة مباشرة - من خلال تقديم أدوات التمويل الذاتى من خلال

[٢] لمزيد من المناقشة لهذه المصطلحات، اطلع على كتاب *New Society (New York: Harper & Bros.*، ١٩٥٠)، خاصة الفصل الرابع.

الأرباح المحتجزة - أو بصورة غير مباشرة - من خلال تقديم ما يكفى من تشجيع لرأس مال جديد من خارج المؤسسة وبأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهداف شركة الأعمال.

وليس لأى من أهداف الربحية هذه أية علاقة بفكرة تعظيم الربحية لدى رجال الاقتصاد، فكل هذه الوظائف فى الحقيقة أفكار "الحد الأدنى" - الحد الأدنى من الربحية اللازمة لبقاء الشركة وازدهارها، ولذلك السبب، فإن هدف الربحية ليس قياس الحد الأقصى من الربحية الذى تستطيع الشركة تحقيقه، بل الحد الأدنى الذى لا بد أن تحققه.

إن أبسط طريقة للوصول لهذا الحد الأدنى هى التركيز على الوظيفة الأخيرة من هذه الوظائف الثلاث للربحية، أى: كوسيلة للحصول على رأسمال جديد. إن معدل الربحية المطلوب يسهل التحقق منه؛ فهو معدل رأس المال السوقى للنوع المطلوب من التمويل، وفى حالة التمويل الذاتى لا بد من توفير ما يكفى من ربحية للحصول على معدل رأس المال السوقى للعائد على الأموال الموجودة فى العمل بالفعل، وتوفير رأس المال الإضافى اللازم.

وانطلاقًا من هذه القاعدة يتم اشتقاق معظم أهداف الربحية المستخدمة فى مجال الأعمال الأمريكية حاليًا، حيث تعتبر جملة: "إننا نستهدف تحقيق عائد على رأس المال بنسبة ٢٥٪ قبل الضرائب" التى يقولها المحاسبون صيغة مختصرة لجملة: "إن العائد بنسبة ٢٥٪ قبل الضرائب هو الحد الأدنى الذى نحتاج إليه لنحقق نوع رأس المال الذى نريده، وبالكميات التى نريدها وبالتكلفة التى لدينا الاستعداد لتحملها".

إن هذا هدف عقلانى، ولقد اعتبرته المزيد من الشركات بمثابة خطوة هائلة للأمام، ويمكن أن يكون هذا الهدف أكثر نفعًا من خلال إجراء بعض التحسينات البسيطة ولكنها مهمة، أولاً وكما يقول "جويل دين"، فإن الربحية لا بد أن تتضمن دائمًا عنصر الوقت؛ فالربحية السابقة الإشارة إليها عديمة المعنى ومضللة ما لم نكن نعرف إلى متى يمكن توقع هذه الأرباح[٢]، ولذلك السبب ينبغى علينا دائمًا أن نحدد إجمالى الأرباح المتوقعة على مدار حياة الاستثمار بمعيار القيمة الحالية للمال

[٢] للمزيد من المراجعة الأكثر كفاءة؛ راجع المقال السابق الإشارة إليه فى مجلة هارفارد بيزنس ريفيو.

وليس كمعدل سنوى للعائد، وهذه هى الطريقة التى يستخدمها سوق رأس المال أثناء حسابه لمعدل العائد على السندات طويلة الأجل أو أية أوراق مالية مشابهة. وفى النهاية، فإن هذا الأسلوب فى التعامل مع الفائدة يقوم بكامله على اعتبارات سوق رأس المال، وهذه الطريقة تتجاوز أيضًا أكبر صور الضعف فى المحاسبة التقليدية، وهى: اعتقادها الخاطئ بأن العام التقويمى له أى معنى أو واقع اقتصادى، ولن تكون لدينا إدارة رشيدة للعمل أبدًا ما لم نتحرر مما يطلق عليه رئيس إحدى الشركات (وكان محاسبًا سابقًا): "الطغيان غير الضرورى للعام المحاسبى".

ثانيًا، ينبغى علينا أيضًا أن نفكر فى معدل العائد كمتوسط ينتج عن السنوات الجيدة والسيئة معًا. قد تحتاج الشركة إلى ربحية بنسبة ٢٥٪ قبل الضرائب. ولكن إذا أمكن تحقيق نسبة ٢٥٪ فى السنوات الجيدة، فإنه من غير المحتمل أن يتم تحقيقها على مدار الفترة الإجمالية لعمر الاستثمار؛ لذلك ربما احتجنا إلى نسبة ٤٠٪ من العائد فى الأعوام الجيدة حتى نعوض نسبة ٢٥٪ على مدار عشرة أعوام، ولا بد أن نعرف القدر الذى نحتاج إليه فعلًا لنصل إلى المتوسط المرغوب.

إن الأداة اللازمة لتحقيق هذا متاحة اليوم، وهى "تحليل نقطة التعادل" (التى يصفها "روتينستروتش"، و"فيليرز" أفضل وصف فى كتابهما *The Economics of Industrial Management, (New York: Funk and Wagnall's, 1949)*. وهذا يمكننا من التوقع الدقيق لمدى العوائد فى ظل ظروف عمل متنوعة - خاصة إذا كان التحليل مهيأ للتعبير عن التغييرات فى الحجم وفى السعر.

وربما كانت فكرة سوق رأس المال هذه للحد الأدنى المطلوب من الربحية كافية ومناسبة بالنسبة للشركات الصغيرة والكبيرة، ومع ذلك، فإنها ليست كافية للشركات الكبرى لأن معدل العائد المتوقع ليس إلا عنصرًا واحدًا، والعنصر الآخر هو قدر المخاطرة المتضمنة. إن الاستثمار قد يقل ٤٠٪ قبل الضرائب ولكنه قد يتضمن مخاطرة فشل بنسبة ٥٠٪، فهل يكون هذا الاستثمار أفضل من استثمار يقل ٢٠٪ من العائد بدون أية مخاطر تقريبًا؟

إن استهداف تحقيق عائد بنسبة ٢٥٪ قبل الضرائب قد يكون جيدًا بما يكفى للاستثمارات الحالية - أى الاستثمارات التى تمت بالفعل ويصعب تغييرها، أما

بالنسبة للقرارات الجديدة، فينبغى للإدارة أن تقول: "إننا نستهدف نسبة ١,٥ إلى ١، أو ١,٣٣ إلى ١، أو ١,٥ إلى ١ كنسبة بين العائد المتوقع بعد كل التكاليف بما فيها تكاليف رأس المال، والمخاطرة المقدرة المحتملة"، وما لم يحدث هذا، فإنه لا يمكن تحقيق سياسة استثمار عقلانية لرأس المال.

بدون سياسة رشيدة لاستثمار رأس المال - خاصة فى الشركات الكبرى - فلن توجد ميزانية حقيقية، ولذلك فإنه من الضرورى وجود لا مركزية فى الإدارة لأن غياب اللامركزية يجعل الإدارة المركزية تدير مكوناتها دائمًا من خلال التعسف فى توليد رأس المال أو حجبه، ومن خلال السيطرة المركزية التعسفية على إدارة الأموال. وهذا مطلب أساسى لروح الإدارة لأنه بدونه ستظل الإدارة الدنيا تشعر دائمًا بأن أفضل أفكارها تضيع وسط المتاهة الإجرائية للجنة التخصيص فى الإدارة العليا.

إن سياسة الاستثمار الرشيد لرأس المال تقوم على اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية، حيث توضح الطرق البديلة لإجراء البحوث التسويقية وأهداف الابتكار والإنتاجية التى ينبغى أن تكون لها الأولوية على غيرها، والأهم من كل شىء أنها تجعل الإدارة تدرك التزاماتها أثناء اتخاذ القرارات، إن قدرة مديرى الشركات طوال الفترة السابقة على الإدارة بدون مثل هذه السياسة أمر يحتاج إلى بحث لا يقل عن بحث حالة "ليف إريكسون" عندما استطاع العبور إلى فاينلاند عبر المحيط الأطلنطى بدون خارطة أو بوصلة فى سفينته.

لا بد أن تقوم سياسة استثمار رأس المال على تقييم موثوق للنسبة بين العوائد والمخاطر، وليس المقصود بالمخاطر هنا المخاطر الإحصائية مثل الاحتمالات على طاولة لعبة الروليت أو تقييم خبراء التأمين لمتوسطات الأعمار التى يمكن لخبراء الإحصاء حسابها. ليس فى "تكاليف مواصلة العمل" الأربع خطر إحصائى وحيد من أربعة مخاطر، وهو: الإحلال، ولذلك فليست مصادفة أن هذا الخطر هو العامل الوحيد الذى يتم التعامل معه على أنه تكلفة، والذى تتنوع الأسماء التى تطلق عليه من استهلاك إلى إهلاك إلى احتياطى الإحلال، أما المخاطر الثلاثة الأخرى - والتى تعتبر أكثر خطورة من الإحلال - فلا يمكن التنبؤ بها من خلال ما حدث فى الماضى - أى لا يمكن التنبؤ

بها إحصائيًّا؛ فهى مخاطر لأحد أنواع الأحداث المستقبلية الجديدة المختلفة غير المسبوقة.

ومع ذلك، فإننا نستطيع حاليًا أن نقلل هذه المخاطر نفسها والتنبؤ بها رغم أن هذا التنبؤ يتضمن هامش خطأ كبيرًا نسبيًا، وهناك العديد من الشركات الكبرى تمارس العمل فى هذا المجال ومع ذلك فثمة عمل منهجى لم يقم به أحد حتى الآن.

ومع ذلك فليست المشكلة الحقيقية فيما يخص الربحية هى ما ينبغى علينا قياسه، بل ما ينبغى قياسه هو الأداة نفسها التى ينبغى أن نستخدمها للقياس.

لن تكفى الربحية كنسبة مئوية من المبيعات كأداة قياس؛ لأنها لا توضح مدى تأثر المنتجات أو الشركة للتقلبات الاقتصادية؛ لذلك لن يقوم بهذه المهمة إلا تحليل "نقطة التعادل".

وربما بدا استخدام "العائد على رأس المال المستثمر" كأداة قياس منطقيًّا، ومع ذلك فإنه أسوأ أدوات القياس؛ فهو معيار مطاطى جدًا. ما "رأس المال المستثمر"؟ هل الدولار المستثمر عام ١٩٢٠ بقيمة الدولار المستثمر عام ١٩٥٠؟ هل يعرف المحاسب رأس المال على أنه قيمة المال الأساسى مطروحًا منه الإهلاك التالى؟ أم هل يعرِّفه رجال الاقتصاد على أنه القدرة المستقبلية على تكوين الثروة مطروحًا منها معدلات الفائدة على رأس المال بالقيمة الحالية للنقود؟

لا يوضح أى من التعريفات السابقة الكثير؛ فتعريف المحاسبين لرأس المال المستثمر لا يأخذ باعتباره التغيرات فى القدرة الشرائية للنقود أو التغيرات التكنولوجية، ولا يسمح بأى تقدير لأداء الشركة؛ لأنه لا يأخذ باعتباره المخاطر المتنوعة للشركات أو الأعمال المختلفة، كما أنه لا يمكِّن من المقارنة بين الشركات المختلفة ولا بين المكونات المختلفة بداخل الشركة نفسها ولا بين الوحدات القديمة والوحدات الجديدة، والأهم من كل هذا أنه غالبًا ما يؤدى إلى التخلف التكنولوجى، وعندما تصبح إحدى المعدات قديمة لدرجة تنعدم معها قيمتها؛ فغالبًا ما تبدو أكثر ربحية فى الدفاتر من المعدات الجديدة والتى تنتج بالفعل قدرًا أكبر بتكلفة أقل بكثير، وهذا الوضع يصدق حتى أثناء فترات الانكماش.

أما تصور الاقتصاديين لرأس المال المستثمر، فيتجنب كل هذا، وهو مثالى على المستوى النظرى ولكن لا يمكن استخدامه فى الممارسة. إنه من المستحيل فعلًا أن نتصور مقدار تمثيل القدرة المستقبلية المنتجة للثروة التى نتجت عن أى نوع من أنواع الاستثمارات فى الماضى بالنسبة للوقت الحاضر. فهناك ما لا يحصى من المتغيرات حتى بالنسبة لأفضل "عقل إلكترونى"، وهناك أيضًا الكثير من الأمور غير المعروفة والتى لا يمكن معرفتها، وحتى نستطيع أن نكتشف أصلًا ما يمكن معرفته منها فسنتكلف أكثر مما يمكننا الحصول عليه.

ولهذه الأسباب، فإن الكثيرين من العاملين بالمبيعات والمحاسبة يميلون الآن نحو حل وسط، حيث يعرفون "رأس المال المستثمر" على أنه كمية المال التى سنتكلفها اليوم لبناء مؤسسة جديدة، أو وحدة جديدة، أو مُعدة جديدة لها القدرة الإنتاجية نفسها للمؤسسة أو الوحدة أو المعدة القديمة، وهذا التعريف أيضًا به نقاط ضعف نظرية، حيث سيشوه الربحية بصورة كبيرة فى فترات الكساد حتى عندما تنخفض تكاليف تركيب مُعدة جديدة، وتكاليف البناء. ومع ذلك فإن الصعوبات الأساسية فى هذا التعريف صعوبات عملية، وذلك لصعوبة وضع افتراضات للإحلال - ناهيك عن الصعوبة البالغة لإمكانية الاعتماد على هذه الافتراضات - وذلك لأن أية تغيرات - ولو طفيفة - فى هذا الأساس المفترض ستؤدى إلى اختلافات كبيرة فى النتائج النهائية.

وبمعنى آخر، فلا توجد حتى الآن أية وسيلة قياس مناسبة وكافية. وربما كان الشىء الأكثر منطقية ألا نبحث عن وسيلة قياس بل أن نقبل أكثر الطرق بساطة، وهى إدراك أوجه قصورها والتحوط من أكثر مخاطرها جدية.

ولذلك السبب فقد بدأتُ أناصر أقل الوسائل من حيث توصية المجال النظرى بها، وهى قياس الربحية من خلال حساب إجمالى الربح - بعد تكاليف الإحلال، ولكن قبل الضرائب - فى مقابل الاستثمار الأساسى بالتكلفة الأساسية - أى قبل الإحلال، وفى فترات التضخم تتوافق الأرقام الأساسية للاستثمار بصورة تقريبية مع الزيادة فى التكاليف، وفى فترات الانكماش (حيث يظل من الضرورى لهذه الوسيلة أن تظل تختبر) تكون أرقام الاستثمار الأصلى متوافقة تنازليًا. فى هذه الطريقة يمكن التوصل إلى رقم استثمار متسق يمكن مقارنته بالأموال المستثمرة كل

ثلاث أو خمس سنوات بغض النظر عن تاريخ الاستثمار الأساسى أو القدرة الشرائية للمال الأساسى، وهذا الاتجاه لا شك أنه غير ناضج ولا أستطيع الدفاع عنه أمام ما يقوله أحد أصدقائى بأنه ليس أفضل من طلاء سطحى لصدأ، ومع ذلك، فإن هذه الوسيلة بسيطة جدًّا ولا تجعل أى مدير يعتبرها مثالًا للدقة على أرقام "العائد على رأس المال المستثمر" - أيًّا كانت طريقة الحصول عليها - ويعتبرها فى أفضل الأحوال صورة للتخمين.

المجالات الأساسية المتبقية

لسنا بحاجة لقول الكثير هنا عن المجالات الأساسية مثل: أداء المدير والتطوير، وأداء العامل والتوجه، والمسئولية العامة. وكل مجال من هذه المجالات سنناقشه فى جزء لاحق من الكتاب.

ومع ذلك ينبغى أن يكون واضحًا أن الأداء والنتائج فى هذه المجالات لا يمكن قياسها كميًّا بصورة كاملة، فهى تتعامل مع البشر، ونظرًا لتفرد كل إنسان؛ فإننا لا نستطيع أن نجمع البشر معًا أو نطرح واحدًا منهم من الآخر. لذلك فإن ما نحتاج إليه هنا هو معايير كيفية وحكم وليس بيانات، كما نحتاج إلى تقييم وليس مقاييس.

من السهل كثيرًا أن نحدد *الأهداف اللازمة لأداء المدير والتطور*. إن الشركات وبقاءها وحفاظها على ربحيتها تحتاج إلى أهداف تخص توجه مديريها من خلال وضع أهداف وسيطرة على الذات، وتحديد وظائف الإدارة، وروح تنظيم الإدارة، وبنية الإدارة، وتطوير المديرين المستقبليين. وبعد توضيح هذه الأهداف يمكن دائمًا تحديد مدى تحقيقها، ومن المؤكد أن مراجعة روح الإدارة - كما نوضح فى الفصل الثالث عشر من هذا الكتاب - ينبغى أن توضح أية صورة لأوجه القصور.

والإدارة وحدها فى أى مجال عمل هى ما يستطيع تحديد ماهية أهداف مجال المسئولية العامة، والأهداف فى هذا المجال - كما سنناقش فى خاتمة الكتاب - لا بد أن توضع وفقًا للظروف الاجتماعية والاقتصادية التى تؤثر على كل شركة أعمال وتتأثر بها، وعلى أساس قناعات كل إدارة رغم أن هذه الأهداف غير ملموسة، وهذا هو ما يجعل مجال المسئولية العامة مجالًا مهمًّا جدًّا؛ وذلك لأنه يمكن المديرين من تجاوز عالمهم المحدود والمشاركة فى المجتمع بمسئولية، ومع ذلك، فإن الهدف الأساسى فى كل الشركات هدف واضح ومشترك، وهو النضال لتحقيق كل ما هو مثمر للمجتمع

وكل ما يقويه ويزيد من رفاهيته ويمثل مصدرًا لقوة الشركة ورفاهيتها وربحها.

ومع ذلك، فإننا نبتئس عندما يتعلق الأمر بوضع أهداف لأداء العامل وتوجهه؛ فهذا المجال غير ملموس علاوة على أننا لا نعرف الكثير عنه ونتصرف فيه بدافع من الخرافات والأمانى والشعارات، وليس المعرفة.

إن التفكير الحريص فى مشاكل هذا المجال والتوصل لمقاييس ذات معنى أحد أكبر التحديات التى تواجه الإدارة.

وينبغى أن تتضمن الأهداف فى هذا المجال أهدافًا لعلاقات اتحادات العمال.

إذا كان هذا الكتاب يناقش المجتمع الصناعى، فمن المحتم أن تظهر اتحادات العمال فيه بجلاء *(كما حدث فى كتابى New Society)*، *ولكن الكتاب الذى بين* يديك يعتبر أن اتحاد العمال ليس إلا واحدًا من العديد من الجماعات الخارجية ويجبر الإدارة على التعامل مع الموردين على سبيل المثال. ومع ذلك فإن هذه القوة قوة خارجية مؤثرة، حيث يمكن من خلال متطلباتها فى الأجور أن تدمر العمل، ومن خلال الإضرابات أن تحرم الإدارة من السيطرة. لذلك؛ فإن إدارة أية شركة بها اتحاد عمال تحتاج إلى أهداف محددة على المدى البعيد فيما يتعلق بعلاقاتها باتحاد عمالها، فإذا تركت الإدارة المبادرة بالكامل فى علاقات العمال إلى الاتحاد، فيمكن القول إنه لا توجد أية إدارة على الإطلاق.

ومن المؤسف أن هذه بالتحديد هى الطريقة التى أجرت بها الكثير من الإدارات علاقات العمل فى شركاتها على مدار الخمسة عشر أو العشرين عامًا الأخيرة، حيث تركت هذه الإدارات المبادرة لاتحادات العمال، بل إن هذه الإدارات لم تكن تعرف أصلًا ما الذى تتوقعه فى مطالب الاتحاد، ولم تكن تعرف ماهية الاتحاد ولا كيف يتصرف ولا سبب تصرفه بالطريقة التى يتصرف بها. عندما يقال للإدارة النمطية إن اتحاد العمال على وشك تقديم مطالب معينة، فإنها ترفض الاستماع، ومن المؤكد أن هذه المطالب لن تتحقق لسبب بسيط، وهو أن الإدارة لا تجد لهذا المطلب مبررًا. وعندما يقدم الطلب، غالبًا ما تعتبره الإدارة "مستحيلا"، و"من المؤكد أنه سيدمر الشركة" - إن لم تعتبره مدمرًا لنظام العمل الحر بكامله. وبعد ثلاثة أيام أو ثلاث سنوات تخضع الإدارة وتقبل الطلب، وتشيد بالاتفاق الذى توصلت إليه مع زعماء الاتحادات وتعتبره "معلمًا على طريق العلاقات الديمقراطية مع العمال"، وهذه

ليست إدارة، بل تنازل.

إن الأهداف المحددة لعلاقات اتحادات العمال تتجاوز نطاق هذا الكتاب، ومع ذلك فإنها لا بد أن تركز أولاً على إعادة المبادرة إلى الإدارة، وهذا يستلزم معرفة الإدارة كيفية عمل الاتحادات وسبب هذه الكيفية للعمل، ولا بد أن تعرف الإدارة المطالب التى سترفعها الاتحادات وسببها، بل لا بد أن تكون لديها القدرة على توقع المطالب بحيث تجعل موافقتها النهائية عليها لصالح الشركة أو على الأقل لا تضرها، والأهم من كل هذا أنه لا بد أن تتعلم الإدارة أن تقدم طلبات العمال بنفسها، فإذا ظلت اتحادات العمال وحدها ترفع المطالب فستظل الإدارة الشريك السلبى المحبط غير الفعال فى هذه العلاقة.

ومع ذلك فإن علاقات اتحادات العمال - أيًّا كانت درجة أهميتها - ليست إلا جزءًا صغيرًا هامشيًّا من إدارة العمل والعمال، ومع ذلك، ففى المجالات الأساسية نحن لا نعرف أصلًا إن كان للأشياء التى نستطيع قياسها - مثل معدل دوران العمالة ونسبة تغيب العمال، ومعايير الأمان الصناعى، والإجازات المرضية، والاقتراحات بالمشاركة فى النظام، والمظالم، وتوجهات الموظفين.. إلخ - أية علاقة بأداء الموظف؛ فهذه الأشياء فى أفضل أحوالها مؤشرات سطحية، ومع ذلك يمكن استخدامها - وهى تستخدم فعلًا فى بعض الشركات - لإعداد مؤشر لعلاقات العمال، ورغم أننا لا نستطيع تحديد ما يقيسه هذا المؤشر إلا من خلال التخمين، فإن المحاولة المنهجية لمعرفة ما يحدث فى قوة العمل توجه تركيز الإدارة إلى ما تستطيع عمله وما ينبغى عليها عمله، ورغم أن هذا ليس أكثر من مسكن، فإنه يعمل على الأقل على تذكير المديرين بمسئولياتهم تجاه العمال والعمل الذى يقومون به، ومن الواضح أن هذا ليس بديلًا مؤقتًا، بل ربما كان مجرد اعتراف بالجهل. ولا بد أن يكون الهدف هنا استبدال هذا الأسلوب وأن تحل محله أهداف واقعية قائمة على المعرفة.

المدى الزمنى للأهداف

ما المدى الزمنى الذى ينبغى أن يوضع للأهداف؟ وإلى أى مدى فى المستقبل ينبغى أن نضع أهدافنا؟

من الواضح أن طبيعة العمل والشركة تحدد القول الفصل هنا؛ ففى بعض أجزاء صناعة الملابس يكون الأسبوع القادم "مستقبلًا طويل المدى". وربما احتاج بناء

مولد بخارى كبير إلى أربع سنوات، وإلى سنتين أخريين حتى يتم تشغيله، ولذلك السبب فإن ست سنوات قد تكون "حاضرًا آنيًّا" فى مجال صناعة المولدات البخارية. وكذلك فإن شركة Crown Zellerbach مضطرة لأن تغرس اليوم الأشجار التى ستحصدها بعد خمسين عامًا.

يختلف المدى الزمنى من مجال عمل لآخر؛ فبناء مؤسسة تسويقية يستغرق خمسة أعوام على الأقل، والابتكارات فى مجالى الهندسة والكيمياء حاليًّا لا يحتمل أن تتجلى فى صورة نتائج تسويقية أو أرباح قبل خمسة أعوام على الأقل. وفى المقابل، فإن حملات المبيعات لا بد أن تظهر نتائجها خلال ستة أسابيع أو أقل - كما يعتقد المديرون المخضرمون فى المبيعات - حيث قال أحدهم: "من المؤكد أن هناك نائمين، ومع ذلك فإن معظمهم لا يستيقظ من نومه أبدًا".

ومعنى هذا أنه ينبغى مراعاة التوازن أثناء وضع أهداف الإدارة بين المستقبل القريب - السنوات القلائل التالية - والمستقبل طويل الأمد - أى السنوات الخمس القادمة أو أكثر، وأفضل صور هذا التوازن هى وضع "ميزانية نفقات واقعية". على المستوى العملى، تتخذ كل القرارات التى تؤثر على هذا التوازن كقرارات يسميها المحاسبون اسم "نفقات واقعية" - وهى تلك النفقات التى تحددها قرارات الإدارة الحالية وليس قرارات الماضى التى لا يمكن تبديلها (مثل التكاليف الرأسمالية)، أو متطلبات العمل الحالى (مثل تكاليف قوة العمل والمواد الخام). إن النفقات الواقعية حاليًّا هى الأرباح المستقبلية، ولكنها قد تعتبر خسائر حالية أيضًا.

يعرف كل طلاب أقسام المحاسبة فى الجامعة أن معظم أرقام "الربح" يمكن تحويلها إلى "خسائر" من خلال تغيير أساس تكاليف الإحلال، وأن الأساس الجديد يمكن بناؤه عادة بما لا يقل منطقية عن الأساس القديم، ومع ذلك، فإن قليلًا من صور الإدارة - بما فيها المحاسبون - هى التى تدرك كمية هذه النفقات التى تقوم على تقييم احتياجات المدى القصير مقارنة باحتياجات المدى البعيد - سواء عن معرفة أم لا - وهذا يؤثر تأثيرًا كبيرًا على الأمرين، وإليك قائمة جزئية بهذا:

تكاليف الإحلال، وميزانيات الصيانة، وإحلال رأس المال، وتكاليف التحديث والتوسع، وميزانيات البحوث، ونفقات تطوير المنتجات وتصميمها، ونفقات المجموعة

الإدارية ومكافآتها وحوافزها، وحجمها ونفقات تطوير المديرين المستقبليين، وتكلفة تأسيس مؤسسة تسويقية والحفاظ عليها وميزانيات الدعاية والإعلان، وتكلفة خدمة العملاء، وإدارة شئون العاملين خاصة نفقات التدريب.

إن أية صورة من صور النفقات السابقة يمكن تقليصها بدرجة كبيرة - بل وإلغاؤها تمامًا - لبعض الوقت، أو ربما لفترة طويلة دون أن يكون لذلك تأثير معاكس، وكل صورة منها يمكن زيادتها بصورة كبيرة - ولأسباب وجيهة - دون أن يؤدى هذا إلى مزايا ملموسة على مدار فترة طويلة. إن تقليل هذه النفقات قد يؤدى إلى نتائج فورية يمكن تغييرها دائمًا حتى تبدو بصورة أفضل، وعند زيادتها يمكن تحقيق نتائج فورية لتجعلها تبدو أسوأ.

وليست هناك وصفات ثابتة لاتخاذ قرارات بشأن النفقات المدارة جيدًا؛ فلابد أن تكون قائمة على الحكم الجيد وليست حلولًا وسطًا دائمًا. ومع ذلك، فحتى القرار الخاطئ هنا أفضل من الأسلوب العشوائى - أى زيادة تخصيص الاعتمادات المادية فى المناخ الجيد وتقليصها بمجرد انقشاع أول سحابة، وتحتاج كل النفقات المدارة جيدًا إلى تطبيق طويل، فالدفقات القصيرة لا تؤدى إلى زيادة كفاءتها، إن الاقتطاعات المفاجئة قد تدمر فى يوم واحد ما تم بناؤه فى سنوات؛ لذلك فوضع برنامج بسيط ولكنه متواصل لأنشطة الموظفين أفضل من التباهى بالمزايا، وتأسيس مجلات تابعة للشركة، وتكوين فرق رياضية تابعة لها أثناء فترات الازدهار، ثم الاقتطاعات التى تصل إلى عدم توفير الصابون فى الحمامات عندما تنخفض المبيعات إلى نسبة ١٠٪[٤]. ومن الأفضل توفير حد أدنى من الخدمة للعميل بدلًا من تعويده على خدمة جيدة ثم تسريح نصف العاملين بخدمة العملاء عند انخفاض الأرباح، إن إنفاق ٥٠ ألف دولار سنويًّا على الأبحاث على مدار عشر سنوات أفضل من إنفاق مليون دولار - مثلا - فى عام واحد، ثم لا ننفق أى شىء على مدار الأعوام التسعة التالية. وفيما يخص النفقات المدارة، يمكننا القول إن شريحة واحدة من الخبز يوميًّا أفضل من نصف رغيف فى يوم وغياب كامل للخبز فى اليوم التالى.

[٤] هذه ليست مبالغة بل هو ما حدث فعلاً فى الولايات المتحدة عام ١٩٥١.

وتحتاج كل صورة من هذه النفقات تقريبًا إلى أشخاص ذوى كفاءة عالية حتى تتميز بالكفاءة، ومع ذلك فإن الموظفين الأكفاء لن يظلوا فى الشركة إذا كان عملهم عرضة للتقلبات المفاجئة وغير المتوقعة والتعسفية بالزيادة والنقصان فى المخصصات المالية. وحتى إذا ظلوا فى الشركة، فإنهم لن يجهدوا أنفسهم، وسيقول لسان حالهم: "وما جدوى العمل الجاد إذا كانت الإدارة تجهض هذا العمل فى كل الأحوال؟"، وإذا قللنا من الأفراد المدربين أثناء "موجة انتعاش"، فإنه يكون من الصعب إيجاد بدائل لهم، أو سيكون من الصعب أن يأخذوا وقتًا طويلاً ليتدربوا عندما تقرر الإدارة - بصورة مفاجئة - أن تعيد إحياء النشاط.

إن القرارات المتعلقة بالنفقات المدارة جيدًا فى ذاتها مهمة بالنسبة للشركة ككل - بعيدًا عن تأثيرها على الأنشطة الفردية فيها؛ لذلك لا ينبغى اتخاذها بدون التفكير الحريص فى كل بند بدوره وفى كل البنود مجتمعة، من الضرورى أن تعرف الإدارة وتقرر بوعى ماذا تفعل فى كل مجال وسبب فعلها لما تفعله، ومن الضرورى أن تعرف الإدارة وتقرر بوعى المجال الذى تمنحه الأولوية والمجال الذى تقلص الإنفاق فيه، وإلى أى مدى يبلغ ذلك التقليص، والمجال الذى تتوسع فيه قبل غيره ومدى ذلك التوسع، وفى النهاية، فإنه من الضرورى للإدارة أن تعرف وتقرر بوعى أى المخاطر التى تتحملها فى المستقبل على المدى البعيد لصالح النتائج على المدى القصير، وأية تضحيات على المدى القصير تقوم بها لتحقيق النتائج على المدى الطويل.

وينبغى لميزانية النفقات المدارة على مدار فترة خمس سنوات أن توضح النفقات التى تعتبر ضرورية فى كل مجال لتحقيق أهداف الشركة فى المستقبل القريب، والذى يصل إلى خمس سنوات تقريبًا. وينبغى أن توضح النفقات الإضافية التى تعتبر ضرورية فى كل مجال لتحافظ على وضع الشركة بعد فترة السنوات الخمس التى توضع لها الأهداف الملموسة، وهذا يوضح المجالات التى ينبغى زيادة النفقات فيها قبل غيرها إذا تحسن وضع الشركة، وتلك التى ينبغى التقليص فيها قبل غيرها إذا ساء وضع الشركة، كما يمكن ذلك الإدارة من تحديد ما تحافظ عليه حتى فى الأوقات العصيبة، وما توقفه مع الوقت، وما تتجنب القيام به حتى فى أوقات الرواج الشديد. وهذا يوضح التأثير الكلى لهذه النفقات على نتائج المدى القصير، وفى النهاية، فإن هذا يوضح ما ينبغى لنا أن نتوقعه على المدى البعيد.

موازنة الأهداف

وبالإضافة إلى موازنة المستقبل القريب والمستقبل البعيد، لا بد للإدارة أيضًا أن توازن أهدافها. ما هو الأهم: التوسع فى الأسواق وزيادة حجم المبيعات أم تحقيق معدل أعلى على العائد؟ ما قدر الوقت والجهد والطاقة اللازمة لتحسين إنتاجية التصنيع؟ هل يحقق القدر نفسه من الجهد أو المال عوائد أعلى إذا تم استثماره فى تصميم منتجات جديدة؟

هناك بضعة أشياء قليلة تميز الإدارة ذات الكفاءة عن الإدارة غير ذات الكفاءة بوضوح كما تفعل موازنة الأهداف، ومع ذلك فليست هناك صيغة ثابتة لفعل هذا؛ فلكل مجال عمل توازنه الخاص، وربما اختلف التوازن فيه عبر الوقت. إن الشىء الوحيد الذى يمكن قوله عن موازنة الأهداف هو أن هذه الموازنة ليست عملية ميكانيكية، بل يتم تحقيقها من خلال "وضع الميزانيات". إن الميزانية هى الوثيقة التى تعبر تعبيرًا نهائيًا عن قرارات التوازن، ولكن هذه القرارات نفسها تحتاج إلى قدرة جيدة على التمييز، ولكن يكون هذا التميز صائبًا إلا إذا استند على تحليل صحيح للشركة. إن قدرة الإدارة على البقاء بداخل إطار الموازنة غالبًا ما تعتبر اختبارًا لمهاراتها الإدارية، ومع ذلك فإن بذل الجهود للتوصل إلى ميزانية توجد أفضل حالة من التناغم بين احتياجات الشركة المختلفة بمثابة اختبار مهم لقدرة الإدارة، ولقد قال لى الراحل "نيكولاس دريشدات" - الرئيس السابق لشركة كاديلاك، وأحد أكثر المديرين الذين قابلتهم حكمة: "إن أى شخص يستطيع أن يظل داخل إطار الميزانية التى وضعها، ولكننى لم أرَ إلا القلائل من المديرين الذين يستطيعون وضع ميزانية تستحق منهم أن يظلوا بداخل إطارها".

إن الأهداف فى المجالات الأساسية بمثابة "لوحة تحكم" ضرورية لتوجيه إدارة الشركات؛ فبدونها تتصرف الإدارة اعتمادًا على خبرتها فقط - دون معالم طريق ترشدها، أو خرائط، أو معرفة سابقة بالطريق.

ومع ذلك، فإن لوحة التحكم فى ذاتها ليست أفضل من قدرة الطيار على التعامل معها، وهذا يعنى فى مجال الإدارة القدرة على التنبؤ بالمستقبل. إن الأهداف القائمة على توقعات خاطئة تمامًا قد تكون - فى الواقع - أسوأ من عدم وجود أية أهداف؛

فالطيار الذى يقود الطائرة معتمدًا على خبرته الخاصة فقط يعرف على الأقل أنه ربما ليس فى المكان الذى يعتقد أنه فيه، ولذلك السبب سنركز فى الفصل القادم على الأدوات التى تحتاج إليها الإدارة لتتخذ الآن قرارات تؤدى إلى تحقيق نتائج المستقبل.

الفصل ٨

قرارات اليوم تحقق النتائج المستقبلية

لا بد للإدارة أن تتنبأ بالمستقبل ـ معرفة دائرة العمل ـ معرفة مدى التقلبات ـ معرفة الأساس الاقتصادى ـ تحليل توجهات السوق ـ مديرو المستقبل هم الضمان الوحيد الحقيقى.

يحدد الهدف - سواء كان مرحليًّا أو إجماليًّا - ما ينبغى القيام به حاليًّا لتحقيق أهداف المستقبل، ولذلك يقوم على التنبؤ بالمستقبل، ويحتاج إلى العمل على تشكيل المستقبل، ويوازن الهدف دائمًا بين الأدوات الحالية والنتائج المستقبلية سواء فى المستقبل القريب أو على المدى البعيد.

إن هذا الأمر غاية فى الأهمية فى إدارة الشركات؛ فكل قرار إدارى **أساسى هو** أساسًا قرار للمدى البعيد حيث أصبحت فترة عشر سنوات تمثل مدى زمنيًا **قصيرًا** حاليًّا. إن كل قرار إدارى كبير ينظر إلى سنوات للأمام هو قرار كفء، **سواء كان** القرار بخصوص البحوث أو بناء وحدة عمل جديدة، أو لبناء مؤسسة **تسويق جديدة**، أو إنتاج منتج جديد، ويحتاج هذا القرار إلى سنوات حتى **يكون مثمرًا، أى يحقق** عائدًا على الاستثمار فيه سواء كان استثمارًا للجهد أو المال.

ليس للإدارة خيار سوى أن تتوقع المستقبل وتحاول صياغته، **وأن توازن بين** أهداف المدى القصير وأهداف المدى البعيد، والبشر ليس **بمقدورهم القيام بأى** من هذه الأمور بصورة جيدة، ونظرًا لأن الإدارة جهد بشرى؛ **فلا بد لها أن تتأكد**

من أنها لم تتجاهل أو تهمل هذه المسئوليات الصعبة، وأنها راعتها بأفضل ما يمكن لجهد بشرى أن يفعل.

إن التنبؤ بخمس أو عشر أو خمس عشرة سنة فى المستقبل عادة ما يكون بمثابة "تخمين"، ومع ذلك فهناك فرق بين "التخمين القائم على المعرفة" و"التخمين الاعتباطى"، وبين التخمين القائم على التقدير المنطقى لمجموعة من الاحتمالات والتخمين الذى يشبه المقامرة.

معرفة دائرة العمل

إن أية شركة هى جزء من سياق اقتصادى أكبر؛ لذلك فإن الاهتمام بـ "الظروف العامة للعمل" أمر ضرورى لأى تخطيط للمستقبل، ومع ذلك فإن ما تحتاج إليه الإدارة ليس "نشرة توقعات العمل" بالمعنى المعتاد - أى نشرة الطقس التى تحاول توقع طقس الغد وظروف العمل خلال ثلاث أو خمس أو عشر سنوات فى المستقبل - بل ما تحتاج إليه الإدارة هو الأدوات التى تمكنها من تحرير تفكيرها وتخطيطها من الاعتماد على دائرة العمل.

ربما بدا هذا تناقضًا للوهلة الأولى حيث من المؤكد أن دائرة العمل عنصر مهم؛ فتنفيذ قرار معين فى فترة ازدهار أو فى فترة كساد قد يحقق قوة الشركة ورواجها، ويبدو أن النصيحة المعيارية التى يقدمها رجال الاقتصاد للقيام باستثمارات رأسمالية أثناء الكساد، والإحجام عن التوسع والقيام باستثمارات جديدة أثناء ذروة الازدهار شىء بديهى ومن المسلمات.

والحق أن هذه النصيحة لا تزيد فائدتها أو صوابها على النصيحة بالشراء بسعر منخفض والبيع بسعر مرتفع. إنها نصيحة جيدة، ولكن كيف يتم العمل بها؟ من الذى يعرف مرحلة دائرة العمل التى توجد الشركة فيها؟ لم تكن توقعات رجال الاقتصاد مؤثرة وكذلك لم يكن النجاح متوقعًا لرجل الأعمال (هل تذكر كل التنبؤات العامة بحالة الانهيار الكبرى التى ظهرت عامى ١٩٤٤، ١٩٤٥ فى مرحلة ما بعد الحرب؟)، وحتى لو كانت هذه النصيحة سديدة، فإن معرفة دائرة العمل نصيحة لن يعمل بها.

إذا استطاع الناس العمل وفقًا لهذه النصيحة، فلن تكون لدينا فترات ازدهار أو كساد لنبدأ بها، والسبب الوحيد للتقلبات المتطرفة فى السوق هو أنه من المستحيل من

الناحية النفسية أن نلتزم بهذه النصيحة؛ ففى أوقات الرواج يعتقد الجميع تقريبًا أن الرواج لن يتوقف، وأثناء فترات الكساد يكاد يعتقد الجميع أيضًا أنه لا مخرج من هذه الأزمة، وما دام رجال الأعمال يركزون تفكيرهم على دائرة العمل، فستظل تسيطر عليهم عقلية دائرة العمل مما يجعلهم يتخذون قرارات خاطئة أيًا كانت جودة نواياهم، وبغض النظر عن مدى جودة القدرة التحليلية لدى رجال الاقتصاد.

الأكثر من ذلك أن شكوك رجال الاقتصاد فى وجود "دائرة عمل" فعلية آخذة فى التزايد. لا شك فى وجود تقلبات فى السوق، ومع ذلك فهل هناك تتابع زمنى أو قدرة على التنبؤ بهذه التقلبات؟ كان الراحل "جوزيف إيه. شومبيتر" أعظم رجال الاقتصاد المعاصرين - يعمل بقوة لمدة خمسة وعشرين عامًا ليوجد "دائرة العمل". ومع هذا، فقد كانت "دائرة العمل" لديه - فى أفضل صورها - نتيجة للكثير من الحركات الدائرية المختلفة، حتى إنه لا يمكن تحليل نظريته إلا بأثر رجعى، وأى تحليل لدائرة العمل يوضح لنا أين حدثت الدائرة وليس أين ستحدث ليست له فائدة كبيرة فى إدارة أية شركة.

أخيرًا، فإن دائرة العمل فترة قصيرة جدًا بالنسبة لعدد كبير من القرارات التى تتخذها الشركة - والقرارات الأكثر أهمية منها - فبرنامج التوسع فى مصنع فى مجال الصناعات الثقيلة - مثلا - لا يمكن بناؤه خلال السنوات الأربع أو الخمس أو الست القادمة، فهو برنامج لخمسة عشر أو عشرين عامًا، وهذا الموضوع نفسه ينطبق على إحداث تغيير أساسى فى منتج أو مؤسسة تسويق معينة، وعلى القرار ببناء متجر جديد أو تطوير نوع جديد من وثائق التأمين.

ما تحتاج إليه الشركة - إذن - هو الأدوات التى تمكنها من اتخاذ القرارات دون أن تضطر إلى تخمين المرحلة التى توجد فيها من الدائرة الاقتصادية، وهذه الأدوات لا بد أن تمكن الشركة من التخطيط للمزيد وتطوير المزيد على مدار السنوات الثلاث - بل والسبع - التالية بغض النظر عن التقلبات الاقتصادية المتوقعة فى هذه الفترة.

ولدينا الآن ثلاث من تلك الأدوات كلها مفيدة فى إدارة الشركة.

فى المقام الأول، يمكننا افتراض أنه ستكون هناك دائمًا تقلبات دون أن نحاول تخمين المرحلة التى نجتازها حاليًّا من الدائرة الاقتصادية، وبمعنى آخر، يمكننا أن نتحرر فى اتخاذ قراراتنا من تخمين مرحلة دائرة العمل، وذلك باتخاذ قرارات الشركة وفقًا لأسوأ التوقعات والانتكاسات المحتملة والتى تقودنا خبرتنا السابقة لتوقعها[١].

إن هذه الطريقة لا توضح إن كان قرار معين صحيحًا أم لا، بل توضح أكثر المخاطر المتوقعة فى الدائرة الاقتصادية، ولذلك السبب، فإن هذه الأداة هى الأهم فى تحديد الحد الأدنى المطلوب من الربح.

أما الأداة الثانية - وهى أكثر صعوبة فى التعامل معها وإن كانت أفضل - فتتكون من الاستناد فى اتخاذ القرار على الأحداث التى يحتمل أن يكون لها تأثير كبير على الظروف الاقتصادية المستقبلية والتى حدثت بالفعل، وهذه الطريقة لا تتنبأ بالمستقبل، بل تركز على أحداث الماضى التى لم تعبر عن نفسها تعبيرًا اقتصاديًّا حتى وقتها، وبدلاً من أن تحاول تخمين الظروف الاقتصادية، فإن هذه الطريقة تحاول أن تجد الأساس الكامن خلف الظروف الاقتصادية.

سبق أن أشرنا إلى حالة شركة قررت أثناء الحرب العالمية الثانية أن تتحول إلى إنتاج صناديق المنصهرات ولوحات التحكم بعد انتهاء الحرب، وكان هذا القرار للشركة قائمًا على مثل هذا التحليل للأساس الكامن خلف الحالة الاقتصادية، ونقصد به نمط تكوين العائلة وبنية السكان التى ظهرت فى الولايات المتحدة فى الفترة من ١٩٣٧ - ١٩٤٣.

بات من الواضح بحلول عام ١٩٤٣ أن شيئًا أساسيًّا يحدث فى توجهات السكان، فحتى لو صدق توقع إحصائيات السكان بأن ارتفاع معدل المواليد هو ظاهرة ترتبط بالحرب وتنتهى بنهايتها (وهو واحد من أكثر التوقعات غير الدقيقة إن لم تكن متهورة)، فلن يغير هذا من حقيقة أن معدل تكوين العائلة قد ارتفع من نقطة منخفضة فى عام ١٩٣٧ إلى معدلات تجاوزت كثيرًا مثيلتها أثناء فترة الكساد العظيم، وكانت هذه العائلات الجديدة تحتاج إلى منازل حتى لو انخفض معدل تكوين العائلات والمواليد مرة أخرى بعد نهاية

[١] تعتبر معظم الشركات الصناعية الأمريكية أن أسوأ هذه الانتكاسات هى فترة "الكساد العظيم" من عام ١٩٢٩ - ١٩٣٢ ثم تليها فترات "الكساد" الأقصر مدى فى عامى ١٩٣٧ - ١٩٣٨، حيث كان معدل الانحدار أثناء هذه الفترة التى استمرت ثمانية أشهر الأكثر حدة فى أى بلد صناعى بعد الانهيار الذى تلا الهزيمة الكاملة فى الحروب مثلما حدث مع ألمانيا واليابان بعد الحرب.

الحرب، وبالإضافة إلى ذلك، فقد كانت هناك فترة تكاد تصل إلى عشرين عامًا من الجمود فى بناء المساكن؛ لذلك كان هناك طلب هائل على المساكن، ومن خلال هذا أمكن استنتاج أن فترة ما بعد الحرب ستشهد فترة نشاط كبير فى بناء المساكن، وأن الشىء الوحيد الذى قد يعيق هذا النشاط هو خسارة الولايات المتحدة للحرب.

لو كانت فترة ما بعد الحرب قد جلبت حالة من الكساد الملحوظ، فإن هذا النشاط فى الإسكان كان سيصبح مشروعًا قوميًّا للحكومة الأمريكية، فالواقع أن توجهات السكان وحالة الإسكان أوضحتا أن بناء المساكن هو الأداة الأهم فى السياسة الحكومية لمحاربة الكساد، ولو كانت فترة ما بعد الحرب شهدت فترة انتعاش اقتصادى - وهو ما حدث لوجب أن يوجد نشاط ملحوظ لبناء المساكن، وبمعنى آخر، فإن بناء المساكن كان سيشهد فترة رواج سواء زاد معدل الكساد أو زاد معدل الرواج الاقتصادى (والحق أن قطاع التشييد ربما كان قد أصبح على مستوى أعلى من المستوى الذى شهدناه فى فترة ما بعد الحرب لو كان كساد ما بعد الحرب قد انتهى فعلًا).

على هذا الأساس لتحليل التطور الذى حدث فعلا - والذى كان يمكن توقع تشكيله للاقتصاد بغض النظر عن حالة العمل - قررت إدارة تلك الشركة أن تدخل هذا النشاط الجديد، ورغم أن إدارة الشركة كانت تستطيع أن تدفع - ومعها الحق بأنها قد خططت للمدى البعيد، فلم تكن لديها أية توقعات فعلية فيما يتعلق بالمستقبل.

لا شك أن بنية السكان عامل واحد فقط من العوامل الأساسية، وربما كان العامل المسيطر على الاقتصاد الأمريكى بعد انتهاء الحرب، ومع ذلك، فقد كان هذا العامل ثانويًّا إن لم يكن مستبعدًا فى أوقات أخرى.

ومع ذلك، فإن الطريقة الأساسية المستخدمة هنا يمكن تطبيقها على نطاق واسع: تحديد الأحداث التى وقعت بالفعل وتقع خارج الظروف الاقتصادية ولكنها تشكلها، وبذلك يستند القرار المستقبلى على أحداث وقعت بالفعل.

على الرغم من أنها الأداة الأفضل لدينا؛ فإن تحليل الأساس الاقتصادى ليس أداة مثالية؛ فهذا التحليل نفسه الذى استخدم فى تحليل توجهات السكان بنتيجته نفسها المتمثلة فى الازدهار الهائل فى الإسكان فى فترة ما بعد الحرب التى ربما أمكن تحققها فى فرنسا بعد الحرب عام ١٩٤٤. ربما كان التحليل صحيحًا أيضًا، ومع ذلك فلم تحدث تلك الطفرة فى الإسكان فى فرنسا، وربما كانت أسباب هذا

خارجة بالكامل على النظام الاقتصادى المناسب، وربما وجدت هذه الأسباب فى السيطرة على إيجارات المساكن ونظام الضرائب السيئ، وكل ما يحدث هو تأجيل هذه الطفرة، ولكنها تظل "وشيكة الحدوث"، وربما كان عدم وجود أية طفرة فى الإسكان فى فترة ما بعد الحرب فى فرنسا سببًا كبيرًا لما يعانيه النظام السياسى والنظام الاقتصادى الفرنسيان؛ لذلك فما كان ينبغى أن يُسمح بحدوثه. ومع ذلك، فربما شكل هذا الوضع راحة كاذبة بالنسبة لرجال الأعمال؛ لذلك كان اتخاذ الشركات الفرنسية للإنشاءات بالدخول فى مجال تصنيع صناديق المنصهرات، ولوحات التوزيع سيصبح قرارًا خاطئًا رغم أنه يقوم على افتراضات منطقية.

ومعنى هذا أنه لا يمكن القول إن أى شىء سيحدث "بصورة حتمية" فى المستقبل. وحتى لو حدث بصورة حتمية، فإننا لا نستطيع أن نحدد توقيت حدوثه، ولذلك لا ينبغى أبدًا أن نستخدم تحليل الأساس الاقتصادى وحده، بل ينبغى دائمًا اختباره من خلال الوسيلة الثالثة والأخيرة لتحجيم المخاطر التى يتضمنها التنبؤ، وهى: تحليل التوجه - وهى أكثر الأدوات الثلاث استخدامًا فى الولايات المتحدة حاليًّا، فى حين أن تحليل الأساس الاقتصادى يحاول أن يجد "سبب" أحداث المستقبل، فإن تحليل التوجه يبحث عن "مدى احتمال" حدوثها، و "مدى سرعة حدوثها".

يقوم تحليل التوجه على افتراض أن الظواهر الاقتصادية - مثل استخدام الكهرباء من جانب العميل المقيم فى سكن أو نسبة التأمين على الحياة بالدولار من مستوى دخل الأسرة - بها توجه طويل الأمد لا يتغير بسرعة أو بصورة اعتباطية. ربما تم الخلط بين هذا التوجه وبين التقلبات الدورية، ومع ذلك فإنه يتضح على المدى البعيد ويمكننا التعبير عن "خط التوجه" بصورة إحصائية فنقول: إنه غالبًا ما يأخذ صورة "منحنى حقيقى" على مدار فترة من عشرة أو خمسة عشر أو عشرين عامًا.

بذلك فإن تحليل التوجه يحاول إيجاد التوجهات المحددة التى تسود أعمال الشركة، ثم يعرضها فى صورة تمكن من اتخاذ قرارات المدى البعيد دون الاهتمام الكبير بدائرة العمل.

إن تحليل التوجه يكون أداة ذات قيمة كبيرة إذا استخدمناه لاختبار نتائج تحليل الأساس الاقتصادى، ومع ذلك فلا ينبغى أيضًا استخدام تحليل التوجه بمفرده حتى لا يصبح اعتمادًا أعمى على الماضى أو على "قانون القصور الاجتماعى" الخرافى. والحق أن هذين التحليلين - رغم الاختلاف الكامل فى أسلوبيهما - هما فى الواقع وجهان لأداة واحدة نحاول من خلالها أن نسيطر على الوقت سريع الزوال بما يكفى لأن نلقى نظرة جيدة عليه.

على الرغم من أوجه القصور بها، فإن الوسائل الثلاث سابقة الشرح تعتبر خطوة كبيرة فى تحويل قرارات الإدارة من "التخمين غير المدروس" إلى "التخمين المدروس" إذا استخدمت بثبات وبمهارة وبإدراك كامل لأوجه قصورها، وهذه الأدوات تمكن الإدارة على الأقل من معرفة التوقعات التى تؤسس عليها أهدافها، ومدى معقولية هذه التوقعات، ومتى تراجع هدفًا معينًا لأنه لم يحدث ما كانت الإدارة تتوقعه أو إذا حدث فى وقت لم تكن تتوقعه.

مديرو المستقبل هم الضمان الوحيد الحقيقى

ومع ذلك، فحتى مع استخدام هذه الوسائل المعدلة، تظل القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة مجرد توقعات، وستظل هناك احتمالات لعدم صحتها، ولذلك السبب لا بد لكل قرار تتخذه الإدارة أن يحتوى على استعداد للتغيير والتأقلم والإنقاذ، ولا بد أن تكون الإدارة مستعدة مع كل قرار لتشكيل المستقبل باتجاه الشكل الذى يتوقع أن تحدث به الأشياء بأكبر درجة ممكنة، وإن لم يحدث هذا، فستظل القرارات الإدارية مجرد أمانٍ وأحلام - شأن كل القرارات القائمة على التوقعات على المدى البعيد فقط.

إن هذا يعنى واقعيًّا ضرورة أن يلتزم المديرون الحاليون التزامًا ثابتًا منهجيًّا بتكوين مديرين مستقبليين؛ فالمديرون المستقبليون دون غيرهم هم من يستطيعون توفيق القرارات التى تتخذ اليوم مع ظروف المستقبل، وتحويل "التخمين القائم على المعرفة" إلى إنجاز ملموس، وهم وحدهم من يستطيعون تشكيل ظروف المستقبل بما يتوافق مع القرارات المتخذة اليوم.

غالبًا ما نركز أثناء مناقشتنا لتطوير المديرين على ضرورة توفير كل ما يلزم لتنشئة مديرين قادرين على اتخاذ القرارات فى المستقبل، ورغم أن لهذا التأكيد ما يبرره، فإن التطوير المنهجى للمدير هو أمر نحتاج إليه أولًا من أجل القرارات التى نتخذها اليوم؛ فلابد قبل كل شىء أن يؤدى هذا التطوير إلى تنشئة أشخاص يعرفون هذه القرارات والمنطق القائمة عليه ويفهمونها حتى يستطيعوا التصرف بذكاء عندما تتسبب القرارات المتخذة اليوم فى مشاكل مستقبلًا.

لذلك السبب فإن إدارة الشركة تقوم - فى التحليل النهائى - على العنصر البشرى بغض النظر عن الحالة الاقتصادية لمجال الأعمال، أو مدى دقة التحليلات، أو جودة الأدوات.

الفصل ٩

مبادئ الإنتاج

القدرة على الإنتاج عامل محدَّد ومقيَّد دائمًا - الإنتاج ليس تطبيقًا للأدوات على المواد الخام بل تطبيق للمنطق على العمل - لكل نظام إنتاج منطقه الخاص ومتطلباته الخاصة من الشركة والإدارة - النظم الثلاثة للإنتاج نظام إنتاج المنتج الفريد - الإنتاج الكبير "بالأسلوب القديم" والإنتاج الكبير "بالأسلوب الحديث" - نظام إنتاج العملية - ما ينبغى للإدارة أن تطلبه من العاملين فى الإنتاج - الأتمتة - ثورة أم تغيير تدريجى؟ - فهم مبادئ الإنتاج المطلوبة من كل مدير على مدار العقود القادمة.

لا يهتم هذا الكتاب بإدارة التصنيع - بمفهومها المعروف - قدر اهتمامه بإدارة البيع، أو المالية، أو الهندسية، أو استثمارات شركات التأمين، ومع ذلك، فلابد أن تولى الإدارة العليا - فى أى مجال عمل ينتج أو يوزع منتجات ملموسة - اهتمامًا كبيرًا لمبادئ الإنتاج؛ لأن قدرة الشركات العاملة فى هذه المجالات على تحقيق أهداف الأداء تعتمد على قدرة عملية الإنتاج على توفير المنتجات بالحجم المطلوب، أو بالسعر والجودة المرغوبين، أو فى التوقيت المطلوب، أو بالمرونة المطلوبة. لقد أخذت أية شركة تصنيع قدرتها الفعلية على إنتاج المنتجات بعين اعتبارها أثناء وضعها أهداف العمل، ودائمًا ما تتمثل وظيفة الإدارة فى التغلب على المعوقات والقيود التى يفرضها الواقع الملموس لحقائق الإنتاج، وبذلك لا بد أن تدير الشركة بطريقة تحول من خلالها هذه المعوقات والقيود إلى فرص.

ليس فيما نقوله هذا شيء جديد، ومع ذلك فقد كان رد الفعل التقليدى للإدارة تجاه هذه القيود والمعوقات يتمثل فى الضغط على العمل التصنيعى بها، رغم محدودية مجالات العمل التى تشيع فيها "الإدارة بالمحفزات". ويرى العاملون بالإنتاج الحل فى عدد من الأساليب والأدوات التى تتراوح بين تصميم الآلات والهندسة الصناعية.

ومع ذلك فليس أى من هذه الأدوات هو الحل، وذلك لأن مواجهة القيود المادية أو تحويلها لفرص يتطلب من الإدارة أولاً أن تعرف نظام الإنتاج الذى تحتاج إليه العمليات التى تمارسها، ومبادئ هذا النظام، وثانيًا أن تطبق هذه المبادئ باستمرار وبصورة كاملة؛ إذ ليس الإنتاج تطبيقًا للأدوات على المواد الخام، بل هو تطبيق للمنطق على العمل؛ لذلك فكلما زاد وضوح تطبيق المنطق الصحيح واستمراريته قلت القيود على فرص الإنتاج وزاد الإنتاج.

لكل نظام إنتاج متطلبات من إدارة الشركة - فى كل المجالات وعلى كل المستويات. وتختلف الكفاءة والمهارة والأداء اللازم لكل نظام منها؛ فليس من الضرورى أن تكون مجموعة متطلبات معينة "أعلى" من مجموعة متطلبات غيرها إلا بقدر ما تكون الهندسة غير الإقليدية (نسبة إلى "إقليدس") "أعلى" من الهندسة الإقليدية، ومع ذلك تختلف النظم عن بعضها، وما لم تدرك الإدارة متطلبات نظامها الإنتاجى، فلن تستطيع الإدارة الجيدة.

وهذا الأمر يزداد أهمية حاليًّا، حيث تنتقل الكثير من الشركات من نظام إنتاج معين إلى نظام آخر. فإذا اعتبر هذا الانتقال مجرد مسألة ماكينات، وأدوات، وأساليب، فلن تجنى الشركة إلا مصاعب النظام الجديد فقط، وإذا أرادت الإدارة أن تجنى مزايا النظام الجديد، فلا بد أن تدرك أن نظام الإنتاج الجديد يتضمن مبادئ جديدة، ولا بد أن تفهم هذه المبادئ.

النظم الثلاثة للإنتاج

هناك ثلاثة نظم أساسية للإنتاج الصناعى حتى الآن، وهى: إنتاج منتج فريد، والإنتاج الكبير، وإنتاج العملية. وربما استطعنا إحصاء أربعة نظم، وذلك لأن أسلوب الإنتاج الكبير (بالأسلوب القديم) - أى إنتاج منتجات متطابقة - يختلف عن نظام الإنتاج الكبير (بالأسلوب الجديد) الذى يصنع أجزاء متطابقة، ولكنه يجمعها فى صورة منتجات متنوعة.

ولكل نظام من هذه النظم مبادئ أساسية، ولكل منها متطلبات محددة من الإدارة.

وهناك قاعدتان أساسيتان لتقدم أداء الإنتاج وتقليل القيود، وهى: ١) تقليل قيود الإنتاج بصورة أكبر وأسرع، مع زيادة استمرارية تطبيق المبادئ واتساعه على النظام المستخدم.

٢) تمثل نظم الإنتاج نفسها نظامًا محددًا للتقدم. إنها تمثل مراحل مختلفة من السيطرة على القيود المادية، وهذا لا يعنى أن فرص التقدم فى كل مكان تكمن فى الانتقال من نظام إنتاج المنتج الفريد إلى نظام إنتاج العملية؛ فلكل نظام إنتاجى تطبيقاته الخاصة ومتطلباته وقيوده، ولكن هذا يعنى أننا نتقدم باتجاه الدرجة التى نستطيع عندها أن ننظم أجزاء الإنتاج على مبادئ نظام أكثر تقدمًا، ونتعلم فى الوقت نفسه كيف تحدث حالة من التوافق بين النظامين بداخل العمل.

وهناك أيضًا قاعدتان عامتان بخصوص متطلبات كل نظام إنتاجى من حيث الكفاءة الإدارية:

١) يختلف نظام الإنتاج ليس من حيث صعوبة متطلباته فحسب، بل من حيث تنوع كفاءة الإدارة ونظام الأداء أيضًا، ولا بد أن تتعلم الإدارة أثناء تحولها من نظام إنتاج لنظام آخر كيف تعمل أشياء جديدة، لا أن تتعلم كيف تفعل الأشياء القديمة بصورة أفضل.

٢) كلما ازداد نجاح الإدارة فى التطبيق المستمر للمبادئ على النظام، زادت سهولة تحقيق الإدارة لهذه المتطلبات.

لا بد لكل إدارة أن تفى بمتطلبات نظام الإنتاج الذى ينبغى عليها اتباعه، وفقًا لطبيعة منتجاتها وإنتاجها وليس وفق متطلبات نظام الإنتاج القائم لديها بالفعل. إن عدم القدرة أو عدم الاستعداد لتطبيق ما يعتبر أفضل النظم الممكنة يؤدى إلى ضعف الأداء، وفى الوقت نفسه لا يقلل المتطلبات من الإدارة، بل يزيد بصورة حتمية من مصاعب إدارة الشركة.

ومن الأمثلة على هذه النقطة صناعة الصلب التى تتبع - فى "معالجة المجموعات" - نظام إنتاج فريدًا بالأساس. ربما لا يوجد مجال عمل يعمل بصورة أكثر جدية أو نجاحًا فى إتقان نظام الإنتاج الفريد من شركات الصلب، ومع ذلك فإن المشاكل التى تواجهها إدارة

الشركات التى تعمل فى الصلب كلها مشاكل تتعلق بإنتاج العملية، حيث تؤدى متطلبات رأس المال الثابت بدرجة كبيرة، والحاجة للإنتاج المتواصل معًا إلى نقاط تعادل عالية، والحاجة إلى مستوى مرتفع ومتواصل من العمل، والحاجة لاتخاذ قرارات استثمارية أساسية على مدار فترة مستقبلية طويلة.. إلخ.

وفى الوقت نفسه، فإن مجال صناعة الصلب يتمتع ببعض مزايا إنتاج عملية. واختصارًا، فإنه من المهم للغاية فى إدارة الشركات أن نعرف أى نظام إنتاجى نطبقه، وأن نلتزم بمبادئه بأقصى درجة ممكنة، وأن نحدد أجزاء الإنتاج التى يمكن تنظيمها فى نظام إنتاج أكثر تقدمًا، وننظمها وفقًا لذلك، وأن نعرف متطلبات كل مجال عمل من الإدارة.

وعندما تتسبب معوقات تاريخية أو تكنولوجية فى وضع مؤسسة الإنتاج فى نظام الإنتاج الصحيح - كما هى الحال فى مجال صناعة الصلب - تواجه الإدارة تحديًا كبيرًا يتمثل فى العمل المنهجى للتغلب على هذه العقبات، والحق أن التأكيد فى مثل هذا الموقف لا ينبغى أن يكون على زيادة كفاءة العمل فى نظام عمل يعتبر نظامًا خاطئًا أصلًا. إننى على يقين من أن قدرًا كبيرًا من الجهد التكنولوجى الهائل فى مجال صناعة الصلب تمت إساءة توجيهه، وإذا ركزنا على تحسين العملية التقليدية، فسيتضح أن هناك هدرًا كبيرًا، فى حين أن صناعة الصلب تسير فى النهاية باتجاه نظام إنتاج عملية - وهو ما لم يعد احتمالًا بعيدًا. إن الشركة التى تستخدم نظام إنتاج خطأ لا بد أن تفى بكل المتطلبات التى يفرضها نظام الإنتاج الأكثر تقدمًا على الإدارة، ومع ذلك، فليس لدى الإدارة ما يمكنها من تحمل هذا؛ فهذا الوفاء بالمتطلبات لا يتحقق إلا من خلال زيادة القدرة على الإنتاج، وهو ما يحققه نظام الإنتاج الأكثر تقدمًا.

نظام إنتاج المنتج الفريد

ما نظم الإنتاج الثلاثة بالتحديد إذن، وما مبادئ كل منها؟

أولًا، إنتاج المنتج الفريد، والذى يعتبر كل منتج فيه مستقلًا، وإن شئنا الدقة الموضوعية، فليس هناك بالطبع شىء اسمه إنتاج منتجات فريدة؛ فهذه المنتجات لا يصنعها إلا الحرفيون والفنانون، ومع ذلك، فإن صناعة السفن الحربية، أو المحركات

التوربينية الكبيرة، أو بناء ناطحة سحاب قريبة من إنتاج منتج فريد، وكذلك تأسيس المنازل، وكذلك معظم صور "معالجة المجموعات" فى معظم الحالات.

والمبدأ الأساسى فى هذا النظام الإنتاجى هو التنظيم فى مراحل متجانسة. فى بناء منزل تقليدى يؤوى عائلة واحدة - وهو أحد أبسط الأمثلة على نظام إنتاج المنتج الفريد - نستطيع التمييز بين أربع من تلك المراحل: أولًا، حفر الأساس، وصب الخرسانة لجدران الأساس والبدروم. ثانيًا، تأسيس الهيكل الخرسانى والسقف. ثالثًا، تركيبات السباكة والكهرباء والأنابيب فى الجدران، رابعًا، التصميم الداخلى. وما يجعل كل مرحلة من هذه المراحل متميزة هو أن العمل فى بناء المنزل يمكن أن يتوقف بعد الانتهاء منها بدون أى ضرر على المنزل - حتى لو على مدار فترة طويلة من الوقت، وفى المقابل، فلا بد من إنجاز العمل بالكامل بداخل كل مرحلة من هذه المراحل، وإلا تعرض ما تم إنجازه من عمل فيها للضرر، بل وربما احتاج إلى إعادة القيام به. ويمكن أن تختلف كل مرحلة من هذه المراحل من منزل إلى آخر بدون التسبب فى مشاكل كبيرة وبدون تأخير للمرحلة التالية، وكل مرحلة من هذه المراحل تمثل كيانًا مستقلًا كل فى حد ذاتها من منظور المنطق الداخلى للمُنتج والذى هو المنزل فى هذه الحالة.

ويختلف إنتاج المنتج الفريد - بآلية عمله المتمثلة فى المراحل المتجانسة - اختلافًا جذريًا عن آلية عمل إنتاج الصنعة التى يقوم النجار فيها - مثلا - بكل أعمال النجارة، والسباك بكل أعمال السباكة.. إلخ. وإنتاج المنتج الفريد - إذا تم تنظيمه بصورة مناسبة - لا يتم بمهارات الصنعة، بل بمهارات المرحلة، والمثال على هذا هو تركيب أجهزة الهاتف الأرضى الذى يقوم فيه شخص واحد بتركيب الأسلاك الكهربائية، وقطع الألواح، وإقامة الاتصالات الأرضية، بل وربما استبدل أحد ألواح السقف، وقام بكل ذلك دون أن يكون كهربائيًا أو نجارًا أو سباكًا أو صانع سقوف متخصصًا، وبمعنى آخر، سواء كان من الضرورى أن يتمتع كل مشارك فى إحدى مراحل العمل بالقدرة على عمل كل ما يلزم فى تلك المرحلة - كما هى الحال فى بناء مولد توربينى ضخم - فلا بد من وجود فريق متكامل لكل مرحلة تتضمن بداخلها كل المهارات اللازمة لهذه المرحلة، وبذلك فليست هناك حاجة لتحلى الفرد أو الفريق بمهارة معينة تتجاوز متطلبات هذه المرحلة المحددة.

هذا يوضح بجلاء كيفية نجاح الولايات المتحدة فى بناء السفن بسرعة كبيرة أثناء سنوات الحرب؛ حيث لم يكن هذا المجال مجال إنتاج كبيرًا أدى إلى إنتاج غير مسبوق للسفن، بل كان تقسيمًا للعمل إلى عدة مراحل متجانسة، والتنظيم المنهجى لجماعة العمل لمتطلبات محددة فى كل مرحلة، والتدريب المنهجى لعدد كبير من الناس للقيام بكل العمل المطلوب فى كل مرحلة محددة، وهذا بدوره أدى إلى تحقيق تدفق العمل، وهو أعظم موفر للوقت.

الإنتاج الكبير" بالأسلوب القديم" والإنتاج الكبير" بالأسلوب الحديث"

الإنتاج الكبير هو تجميع منتجات متنوعة - بأعداد كبيرة أو صغيرة - من خلال أجزاء متطابقة ومعيارية.

والإنتاج الكبير هو نظام الإنتاج السائد حاليًا فى مجال التصنيع، حيث يعتبر - وهذا الاعتبار له ما يبرره - النظام المعيارى للمجتمع الصناعى، رغم أن نظام إنتاج العملية قد يصبح منافسًا قويًا له فى القريب العاجل.

وقد بلغ انتشار نظام الإنتاج الكبير حاليًا أننا أصبحنا نفترض أننا نعرف كل شىء عنه وعن مبادئه الأساسية، ولكن هذا ليس صحيحًا؛ حيث إننا الآن فقط - وبعد أكثر من أربعين عامًا من بداية هذا النظام - بدأنا ندرك ما ينبغى علينا فعله، وذلك لأن رائد الإنتاج الكبير أساء فهمه وأساء تطبيقه - وهذه هى حال الرواد فى أغلب الأحوال.

عندما قال "هنرى فورد": "يستطيع العميل أن يختار لون سيارته مادام اللون الذى سيختاره هو الأسود" لم يكن يمزح، بل كان يعبر عن جوهر نظام الإنتاج الكبير كتصنيع لمنتجات متطابقة بكميات كبيرة. ومن المؤكد أنه كان يعلم أنه ليس من الصعب أن يوفر لعميله العديد من الألوان للسيارة، فلم يكن هذا يحتاج إلا أن يستعمل عامل الطلاء فى نهاية خط الإنتاج ثلاثة أو أربعة مسدسات رش طلاء بدلًا من مسدس واحد. ومع ذلك، فقد كان "فورد" يدرك أيضًا - وله الحق فى ذلك - أن ما يميز المنتج الذى يقدمه من معيارية وتطابق سرعان ما سيتلاشى تمامًا عندما يسمح بأى تنوع؛ لذلك كانت معيارية وتطابق المنتج تمثل له أساس الإنتاج الكبير.

ومع ذلك، فهذا الأسلوب القديم للإنتاج الكبير يقوم على تصور خاطئ؛ حيث إن أصل الإنتاج الكبير الحقيقى هو أن بمقدوره إنتاج تنوع كبير فى المنتجات وبصورة

أكبر من أى أسلوب إنتاج آخر اخترعه الإنسان. إنه لا يقوم على تماثل المنتجات وتطابقها، بل على تماثل وتطابق الأجزاء التى يمكن تجميعها على نطاق كبير وتحويلها إلى عدد كبير من المنتجات المختلفة المتنوعة.

لذلك السبب، فليس خط الإنتاج الذى ابتكره "هنرى فورد" هو نموذج نظام الإنتاج الكبير، بل نموذجه شركة تصنيع الآلات الزراعية فى جنوب كاليفورنيا، التى صممت وصنعت آلات حصاد متخصصة للمزارع كبيرة المساحة التى تعمل بالرى الصناعى. لقد كان كل تصميم من هذه التصميمات فريدًا، حيث صنعت مثلًا آلة تقوم بكل العمليات الزراعية اللازمة لزراعة الخيار على مساحات واسعة؛ حيث ألحقت بها ملحقات متنوعة، بدءًا من إعداد التلال فى الربيع إلى حصاد الخيار فى المرحلة المناسبة من نموه وصولًا إلى عملية تخليله، وقلما قامت هذه الشركة بصنع أكثر من نوع واحد من كل ماكينة من هذه الآلات فى المرة الواحدة، ومع ذلك فإن كل آلة من الآلات المختلفة - التى تتجاوز السبعمائة التى تنتجها هذه الشركة - تتكون بصورة كاملة من مجموعة من الأجزاء المعيارية المتطابقة ذات الإنتاج الكبير، التى تنتجها شركة ما فى الاقتصاد الأمريكى بالآلاف. وليست المهمة الكبرى بالنسبة لهذه الشركة أن تحل مشكلة تصميم آلة زراعية بمقدورها تحديد مدى النضج اللازم للخيار حتى يتم تخليله، بل أن تجد منتجًا بنظام الإنتاج الكبير لأحد أجزاء الماكينة يؤدى كل ما هو مطلوب عندما يستخدمه جامع الخيار، رغم أن هذا الجزء تم تصميمه لأداء مهمة مختلفة تمامًا.

إن الآلية المحددة لتطبيق هذا المبدأ هى التحليل المنهجى للمنتجات لإيجاد النموذج الذى يكمن خلف تعددها، ثم تنظيم هذا النموذج بحيث يؤدى تجميع الحد الأدنى من الأجزاء المصنعة إلى تجميع أكبر عدد ممكن من المنتجات - بمعنى آخر فإن عبء التنوع هنا لا يقع على عاتق التصنيع بل على عاتق التجميع.

أنتجت شركة كبرى لتصنيع التركيبات الكهربائية ٢٤٠٠ نموذج مختلف قبل عشر سنوات، وكان كل نموذج من هذا النماذج يتكون من ٤٠ - ٦٠ جزءًا، وقد مكن تحليل هذا العدد من المنتجات الأولى من تقليل هذا العدد بمعدل الثلث؛ حيث أوضح التحليل أن ١٢٠٠ نموذج من هذه النماذج مكرر، وهكذا تبقى لدى الشركة ٢٢٠٠ منتج وكانت الشركة تصنع أو تشترى أكثر من مائة ألف جزء مختلف لتصنيع هذه المنتجات.

وبعد تحليل المنتجات، قامت الشركة بتحديد النمط السائد للمنتجات، والأجزاء الداخلة فيها، فاكتشفت أن النماذج الألفين ومائتين تندرج تحت أربعة أصناف وفقًا لجهدها الكهربى، ولم تتجاوز نسبة المنتجات التى تندرج تحت هذا النمط ٤٠٪، مما مكن الشركة من تقليل عدد الأجزاء اللازمة لكل المنتجات الأخرى، وبعد ذلك أصبح من الممكن تقليل التنوعات فى كل جزء من هذه الأجزاء إلى الحد الأدنى، فأصبح كل جزء من هذه الأجزاء يتطلب حوالى ١١ تنوعًا حاليًّا؛ لذلك أصبح المتوسط الحالى هو ٥ تنوعات لكل جزء.

إن الإنتاج فى هذه الشركة هو إنتاج لأجزاء، رغم الاختلاف الكبير فى المنتجات النهائية؛ حيث تحملت عملية التجميع عبء التنوع، أما الأجزاء نفسها فيمكن إنتاجها باستمرار ووفقًا لجدول زمنى يحدده حجم المخزون وليس طلبات العملاء، وحجم المخزون تحدده حاجة التجميع والتسليم.

وهذا الأسلوب الجديد للإنتاج الكبير ليس أفضل تصور للإنتاج حاليًّا، فلا يزال معظم العاملين بالإنتاج لا يفهمونه ولا يتم تطبيقه إلا فى عدد محدود من الشركات، وبالإضافة لذلك، فإن تقنيات ووسائل الاستفادة الكاملة من هذا التصور لم تصبح ممكنة إلا حاليًّا. إن الوسائل المنطقية لـ "بحوث العمليات" أهم من غيرها فى تمكيننا من إجراء التحليلات المعقدة للمنتجات والأجزاء اللازمة لتفعيل مبدأ الإنتاج الكبير الصحيح.

ومتى تم تطبيق هذا المبدأ الجديد حدث تقليل كبير فى التكاليف يصل أحيانًا إلى ٥٠ أو ٦٠٪، وبالإضافة لذلك، فإن تطبيق هذا المبدأ لا يقتصر على عملية الإنتاج نفسها، حيث إن إمكانية وضع المخزون فى صورة أجزاء، وليس منتجات كاملة التصنيع، تمكن الشركة من تقليل التكلفة مع تقديم خدمة أفضل للعملاء.

وبمعنى آخر، فإن هذا المبدأ الجديد يحقق ما كان يحاول "هنرى فورد" تحقيقه، وهو الإنتاج المتواصل لأشياء متماثلة بدون انقطاع بسبب تقلب أوامر العملاء بالشراء، أو الحاجة إلى تغيير الأدوات أو الأساليب أو النماذج، ومع ذلك فإن المبدأ الجديد لا يحقق هذا من خلال إنتاج منتجات متماثلة، بل من خلال إنتاج أجزاء معيارية، بحيث يتم المزج بين إنتاج منتجات متماثلة والتنوع فى التجميع.

من الواضح - إذن - أن تطبيق مبدأ الإنتاج الكبير ليس سهلًا، فهو يتجاوز التصنيع ويتطلب عملاً جادًا وشاقًا من جانب العاملين بالتسويق والمهندسين، والعاملين بالمالية، والعاملين بشئون العاملين، ومندوبى المشتريات.. إلخ. وهذا المبدأ يتضمن مخاطر، لأنه لا بد أن يقوم على دائرة إنتاج طويلة نسبيًا، وبمعدل استفادة ثابت من الآلة يبلغ ثلاثة أو ستة أشهر أو ثمانية عشر شهرًا فى بعض الأحوال إنه يحتاج إلى أدوات محاسبية جديدة.

إن الإنتاج الكبير بالأسلوب الحديث يمكن أيضًا ألا يتم تنفيذه بسرعة؛ فالتطوير فى شركة إنتاج التركيبات الكهربائية استغرق ثلاث سنوات كاملة، ومع ذلك كان التوفير الذى استطاعت الشركة تحقيقه كبيرًا، حتى إنها غطت تكاليف إعادة تصميم منتجاتها بصورة كاملة وأدوات التصنيع فى أقل من عامين.

نظام إنتاج العملية

إن النظام الإنتاجى الثالث هو نظام إنتاج العملية الذى تصبح فيه العملية والمنتج شيئًا واحدًا؛ حيث تتحدد المنتجات النهائية التى تنتجها مصفاة لتكرير النفط الخام بالعمليات التى تستخدمها المصفاة، وبذلك يمكنها الاقتصار على إنتاج النفط المكرر. وإذا أضيفت مواد مكررة جديدة، أو إذا حدث تغير كبير فى المشتقات المختلفة، فلا بد من إعادة بناء مصفاة تكرير النفط. إن نظام إنتاج العملية هو القاعدة فى مجال الصناعات الكيميائية، وإن كان باختلافات بسيطة فى مصانع معالجة الحليب أو بلور الزجاج.

والإنتاج الكبير "بالنظام الحديث" وعملية الإنتاج يمكن أن تطبق عليها "الأتمتة".

ما ينبغى للإدارة أن تطلبه من العاملين فى الإنتاج

لا بد أن تطلب الإدارة من العاملين بالإنتاج فيها أن يعرفوا نظام الإنتاج المناسب، وأن يطبقوا مبادئ هذا النظام باستمرار وبالكامل؛ فهذه هى الخطوات الأولى والحاسمة لفك القيود التى يفرضها الإنتاج على أداء الشركات.

لا يمكن القيام بأية خطوات تالية إلا بعد تنظيم أجزاء الإنتاج على أساس نظام إنتاج أكثر تطورًا.

وتتضح نتيجة فعل هذا بدون تحليل أولى لعملية الإنتاج وتطبيقها التطبيق المناسب فى الفشل الذى تعرضت له شركات صناعة المساكن الجاهزة. قد يبدو بناء منزل من خلال أجزاء معيارية مسبقة الصنع شيئًا بديهيًا، ومع ذلك لم تنجح محاولة استخدام هذه المساكن الجاهزة بعد الحرب العالمية الثانية.

كان سبب فشل هذه المحاولة هو أن الأجزاء المعيارية المتماثلة - أى الإنتاج الكبير - فرضت بقوة على نظام منتج فريد سيئ التنظيم. إن المبدأ المنظم هنا هو الإنتاج الحرفى وليس الأجزاء المتجانسة، وقد أثبت استخدام الأجزاء سابقة التصنيع فى نظام الإنتاج الحرفى أنه أغلى سعرًا، وأكثر بطئًا من الأساليب القديمة، ومع ذلك، فعندما نظمت شركة Levitts فى لونج آيلاند عملية بناء المنازل وفقًا لمراحل متجانسة، استطاعت، وبسرعة أن تستخدم الأجزاء المعيارية سابقة التصنيع وأن تحقق توفيرًا هائلًا فى الوقت والمال.

وبالمثل، فإن استخدام الأجزاء المعيارية لا يحقق وفرًا فى محلات إصلاح السيارات ما دامت هذه المحلات تقوم على التنظيم أو الإنتاج الحرفى. عندما يتم تنظيم العمل فى صورة فرق عمل يحتوى كل فريق منها على ذوى المهارات اللازمة فى مرحلة معينة من مراحل العمل - أى عندما يتم تحويل مؤسسة الإنتاج الحرفى إلى مؤسسة إنتاج المرحلة - فإن استخدام الأجزاء المعيارية يحقق وفرًا هائلًا.

إن هذا له أهمية هائلة فى مجال الإنتاج الكبير الذى ينتج منتجات متنوعة؛ لأن الفرصة الكبيرة هنا تكمن فى تطبيق الأتمتة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عندما يكون الإنتاج مفهومًا جيدًا ومنظمًا على أنه تصنيع لأجزاء معيارية وتجميع هذه الأجزاء فى صورة منتجات متنوعة.

كان بمقدور شركة إنتاج التركيبات الكهربائية، السابق الإشارة إليها، أن تضع إنتاج هذه الأجزاء على أساس آلى بسهولة، وأن تقترب من التدفق المستمر للتحكم الذاتى الآلى فى مجال تكرير النفط أو صناعة زجاج البلور، وهناك أمثلة أخرى.

اكتشف المكتب الأمريكى للمعايير فى الآونة الأخيرة طريقة للإنتاج الآلى للدوائر الكهربائية لصالح البحرية الأمريكية، وكانت العملية الجديدة تتضمن الاستغناء عن الدوائر الكهربائية الفردية - أى أنها كانت تتخلص من "الإنتاج من خلال التجميع" التقليدى للإلكترونيات فى المجال، وإضافة إلى ذلك، فقد مكنت العملية الجديدة الشركة من استخدام عدد كبير من الدوائر المختلفة وتجميعاتها، بدون إعادة تصميم العملية

وبدون تغيير فى المنتج؛ وذلك بتبديل الأسلاك فى جهاز المذياع أو التليفزيون بعدد محدود نسبيًّا من الأجزاء سابقة التصميم، التى يمكن تجميعها معًا لتحقيق العديد من الدوائر الكهربائية أو تجميعات الدوائر الكهربائية.

ومن الأمثلة المفضلة لدىَّ على هذا التوجه شركة لصناعة القمصان واجهت مشكلة الكثرة الهائلة فى تنوع مقاسات القمصان وموديلاتها وألوانها، مما جعل من المستحيل إيجاد أى تخطيط للإنتاج بها. ومع ذلك، فقد اكتشفت الشركة أن حوالى ثلاثة أرباع قمصانها بيضاء اللون، وأنه لا يوجد إلا ثلاث خصائص أساسية للنسيج المستخدم لصناعة القمصان البيضاء وبكميات يمكن التنبؤ بها، وقد اكتشفت الشركة أن كل القمصان مصنوعة من سبعة أجزاء هى: الجزء الأمامى، والجزء الخلفى، وملزمة الكتفين، والياقات، والأكمام اليمنى، والأكمام اليسرى، وأساور الأكمام. فى هذه الشركة يمكن إجراء تعديلات فى مقاسات القمصان فى خط تجميع، حيث تتم حياكة القميص النهائى بقطع الزيادات فى طول القميص وعرضه؛ لأن التضحية ببضع بوصات من النسيج أرخص من إنتاج أجزاء مختلفة المقاسات. ويمكن إجراء التعديلات فى الموديلات من خلال استخدام ياقات وأساور وأزرار مختلفة، ونتيجة لذلك من الممكن إنتاج كل أجزاء القمصان باستثناء الياقات والأساور بثلاث درجات للقماش بدون تغيير، أما الأساور فتحتاج إلى ثلاثة تعديلات بينما تحتاج الياقات إلى ستة تعديلات، ولذلك السبب، فإن الياقات وحدها - التى تسهل صناعتها - هى ما يتم تصنيعه وفقًا لطلبات العملاء، ولذلك فقد أصبحت العملية - التى كانت قبل عشرين عامًا تقريبًا تدار بصورة شبه كاملة من خلال ماكينات الحياكة الفردية تدار الآن من خلال عملية آلية مستمرة تتحكم فيها معايير المخزون؛ فكانت نتيجة ذلك انخفاضًا حادًّا فى التكلفة وزيادة هائلة فى تنوع المنتج النهائى - من حيث المقاسات والموديلات - وإرضاءً أكبر للعميل.

ما تطلبه نظم الإنتاج من الإدارة

لا بد للإدارة أن تعرف أيضًا ما تحتاج إليه نظم الإنتاج المختلفة من كفاءة وأداء إدارى.

ربما أمكننا القول إن المهمة الأولى للإدارة عند إنتاج المنتج الفريد هى الحصول على أمر توريد، بينما تتمثل هذه المهمة فى نظام الإنتاج الكبير فى تأسيس شبكة كفء للتوزيع وتعليم العميل أن يوفق رغباته مع المدى الواسع لتنوع المنتج، والمهمة

الأولى لنظام إنتاج العملية هى إيجاد الأسواق والحفاظ عليها وتوسيعها وغزو أسواق جديدة. إن توزيع مصابيح الكيروسين مجانًا على الفلاحين الصينيين بغرض خلق سوق للكيروسين - وهى القصة الشهيرة لشركة ستاندرد أويل قبل خمسين عامًا - مثال رائع على ما نريد قوله هنا.

يتسم نظام إنتاج المنتج الفريد بارتفاع تكلفة المنتج الفردى، ولكنه يمنح وحدة العمل مرونة كبيرة، وبمقدور الإنتاج الكبير "بالأسلوب الحديث" أن يوفر احتياجات العملاء بأسعار رخيصة ومجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات، ولكنه يحتاج إلى استثمار رأسمال أكبر من الاستثمار الرأسمالى الذى يتطلب إنتاج المنتج الفريد، ويحتاج إلى مستوى أعلى من النشاط المتواصل، ويتضمن مخاطر للمخزون، ويحتاج إلى مؤسسة توزيع تستطيع أن تبيع بصورة دائمة وليس بأسلوب توزيع يتحرك بدافع أمر توريد فردى متخصص، ويحتاج إنتاج العملية إلى درجة أكبر من الاستثمار الرأسمالى، وعملية تشغيل شبه مستمرة. وبالمثل، فنظرًا لأن المنتجات والعملية قد أصبحتا شيئًا واحدًا، فسوف يتم إيجاد منتجات جديدة من خلال إحداث تغييرات فى العملية، حتى لو لم يوجد داع لها فى السوق الحالية - وهو أمر متكرر الحدوث فى مجال الصناعات الكيميائية. ولذلك السبب، لا بد من إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الجديدة، وكذلك الحفاظ على السوق بالنسبة للمنتجات القديمة. والحق أنه من بين المسئوليات الكبرى للإدارة فى ظل الأتمتة - سواء فى نظام الإنتاج الكبير أو إنتاج العملية - أن تحافظ على مستوى أكثر ثباتًا من النشاط الاقتصادى، وتمنع التقلبات الاقتصادية الحادة، سواء تمثلت فى رواج أو كساد.

وفى ظل إنتاج المنتج الفريد يكون المدى الزمنى للقرارات الإدارية قصيرًا، ويكون أطول فى ظل نظام الإنتاج الكبير؛ فبناء مؤسسة التوزيع - مثلا - قد يحتاج إلى عشر سنوات، وهذا هو ما اكتشفته شركة كايزر فرايزر لصناعة السيارات بعد الحرب العالمية الثانية، ومع ذلك، ففى ظل نظام إنتاج العملية يتم اتخاذ القرارات على مدى زمنى أطول فى المستقبل. إن مؤسسات الإنتاج - بعد بنائها - تتسم بدرجة من عدم المرونة، ولا يمكن تغييرها إلا بتكلفة كبيرة، حيث يكون الاستثمار الإجمالى كبيرًا ويكون تطوير السوق طويل المدى - ومؤسسات تسويق شركات النفط الكبرى مثال

جيد على هذا، فكلما زاد تقدم مؤسسة الإنتاج، زادت أهمية القرارات التى تُتخذ للمستقبل.

ويحتاج كل نموذج إنتاجى إلى مهارات إدارية ومؤسسة مختلفة: فإنتاج المنتج الفريد يحتاج إلى أشخاص يجيدون العمل التقنى، بينما يحتاج الإنتاج الكبير - بالأسلوبين القديم والحديث - إلى إدارة مدربة على التفكير التحليلى ووضع أطر زمنية وتخطيط، ويحتاج الإنتاج الكبير بالأسلوب الحديث، وكذلك إنتاج العملية ،إلى إدارة مدربة على النظر للعمل ككل متكامل سواء من حيث تركيبته التصورية أو اتخاذ القرارات.

فى ظل إنتاج المنتج الفريد يمكن تركيز الإدارة على قمة الهرم الإدارى، حيث توجد الحاجة للتنسيق بين مختلف الوظائف أساسًا على قمة الهرم الإدارى؛ فالبيع والتصميم والهندسة والإنتاج قد تكون متميزة، وتحتاج إلى أن توضع معًا فى أماكن وضع سياسة الشركة، وهذا النمط لإنتاج المنتج الفريد لا يزال - وبدرجة كبيرة - هو الشائع حاليًا فى المؤسسات، رغم أن هذا النظام يمكن اعتباره استثناء وليس القاعدة فى معظم مجالات العمل فى الولايات المتحدة حاليًا.

ومع ذلك، فالإنتاج الكبير "بالأسلوب القديم" يمكن أن يحافظ على هذا النمط، وإن كان هذا يتم بصعوبة كبيرة وبتكلفة عالية، وهو أسلوب أفضل إذا تعامل مع نمط يؤسس مراكز للقرار والتكامل على مستويات إدارية أدنى، نظرًا للحاجة إلى تنسيق بين المهندسين الذين يصممون المنتج، والعاملين بالإنتاج الذين ينتجون المنتج، والعاملين بالمبيعات الذين يسوقون المنتج.. إلخ.

يستحيل الجمع بين المركزية الوظيفية فى الإنتاج الكبير "بالأسلوب الجديد" وإنتاج العملية؛ فهذان النظامان يحتاجان إلى أعلى درجات التنسيق من العاملين فى كل الوظائف على كل المستويات، ويحتاج هذان النظامان إلى أن يتم التعامل مع التصميم والإنتاج والتسويق والمؤسسة فى العمل فى وقت واحد من خلال فريق من العاملين يمثل كل الوظائف بالشركة، ويتطلبان معرفة كل فرد فى الفريق عمله الوظيفى، وأثر هذا العمل على العمل العام فى الشركة، وفى ظل هذين النظامين لا بد من اتخاذ القرارات التى تؤثر على العمل ككل على مستوى لا مركزى، بل وأحيانًا على مستوى لا يعتبر أصلًا "إدارة" بمعايير اليوم.

ثمة اختلافات كبيرة فيما يخص قوة العمل وإدارتها؛ فنظام إنتاج المنتج الفريد يمكنه دائمًا أن يعدل قوة العمل وفقًا للتقلبات الاقتصادية، بحيث لا يحتفظ فى الأوقات العصيبة إلا بالملاحظين فقط وأكثر العاملين مهارة، وهذا النظام يستطيع - كقاعدة عامة - أن يجد المهارات الأخرى التى يحتاج إليها فى سوق العمل، ونظرًا لأن العمال فى ظل نظام الإنتاج الكبير بالأسلوب القديم محدودو المهارة؛ فلا بد أن يطلبوا من الشركة التى يعملون بها زيادة درجة الثبات الوظيفى، وفى أى مجال عمل يستخدم الأتمتة - سواء كان إنتاجًا كبيرًا بالأسلوب الحديث أو إنتاج العملية - لا بد أن تبذل الشركة جهودًا لتحقيق الاستقرار الوظيفى للعمال بها، وذلك لأن قوة العمل فى ظل نظام الأتمتة تتكون بدرجة كبيرة من أشخاص مدربين على المهارات والمعرفة النظرية. وهذا لا يمثل تشتيتًا كبيرًا للاستثمار فحسب، بل قد يكون من الطبيعى أن يوجد بداخل الشركة وبسنوات من الجهد، ولذلك السبب فإنه ليس من قبيل المصادفة أو الإحسان أن حاولت شركات النفط - وهى شركات تعمل بنظام إنتاج العملية - جاهدة الحفاظ على ثبات العاملين بها حتى أثناء سنوات الكساد.

يُعتقد أنه فى ظل الأتمتة يقل "العمال"، ومع ذلك فالأتمتة - كما سبق القول - لم تقلل (بالمعنى التقليدى للكلمة) عدد العمال تمامًا كما لم يفعل هذا نظام الإنتاج الكبير، وما رأيناه حتى الآن فى مجالات العمل بنظام إنتاج العملية يوضح بجلاء أن إجمالى قوة العمل لا يقل، بل يزداد فى الغالب، ومع ذلك، فالأتمتة تحتاج إلى عمال من نوع مختلف تمامًا وأقرب إلى التخصصين المهنى والتقنى من عمال الإنتاج الحاليين، وهذا يوجد مشكلة إدارة أشخاص تختلف تمام الاختلاف عن أية "مشكلة إدارة أفراد" معروفة لرجال الأعمال.

الأتمتة - ثورة أم تغيير تدريجى؟

علمتنى الخبرة أن أتشكك بدرجة كبيرة فى أى تنبؤ بثورة، أو تغيرات هائلة فى التكنولوجيا أو مؤسسة العمل، فحتى الآن - وبعد مائتى عام من الثورة الصناعية الأولى - لا يزال مجال صناعة الملابس فى نيويورك مزدهرًا، وهو مجال عمل كبير مؤسس على نظام إنتاج تقول كل الكتابات المتخصصة إنه قد عفا عليه الزمن منذ عام ١٧٥٠، وليس من الصعب أن نجد أمثلة أخرى على مثل هذه النماذج الحية التى لا تشعر بأنها انقرضت قبل زمن بعيد.

من المؤكد أن العقبات التى تواجه ثورة الأتمتة عقبات كبرى، وأهمها نقص العمالة المدربة جيدًا على الأفكار والمهارات الجديدة، وعلاوة على ذلك فإن التقديرات تشير إلى أن عُشر الصناعات الأمريكية فقط هو ما يستطيع الاستفادة من الأتمتة فى ظل التكنولوجيا التى تتبعها حاليًا، بل إن "ثورة الأتمتة" الحقيقية هى عملية تدريجية ولا تسير باطراد فى خط مستقيم.

ومع ذلك فإن الثورات تحدث، وثمة قوة كبيرة فى الاقتصاد الأمريكى تدفع باتجاه ثورة الأتمتة فى العقد القادم، وهى نقص القوى العاملة. إن قوة العمل فى المجتمع الأمريكى تزيد بمعدل ١١٪ فقط حتى عام ١٩٦٥، وذلك نتيجة لضعف معدل المواليد أثناء الثلاثينيات، ومع ذلك فإن إجمالى السكان فى الولايات المتحدة يسير بصورة أسرع حتى لو لم يكن ينبغى الحفاظ على معدل المواليد الحالى. وحتى نتوصل إلى الحد الأدنى من أهداف النمو التى توضحها إحصائيات السكان، فإن التقدم التكنولوجى والتوجهات الاقتصادية يتطلبان - فى العديد من الشركات - مضاعفة قوة العمل إذا أردنا مواصلة الإنتاج فى ظل النظام الحالى.

وحتى بدون ثورة، فإن الفرصة الأهم والأكثر فائدة واستمرارية لتحسين أداء الشركات لن تكمن - على مدار عقود قادمة - فى الماكينات أو العمليات الجديدة، بل ستكمن *أولًا فى التطبيق المتواصل للمبدأ الجديد للإنتاج الكبير، وثانيًا فى تطبيق مبادئ الأتمتة*، وستظل أساليب إدارة الإنتاج وأدواتها موضوعًا متخصصًا لا يحتاج إلى معرفته إلا العاملون بالإنتاج، ومع ذلك فلا بد لكل مدير أن يفهم مبادئ الإنتاج، والأهم من هذا أن يفهم أن الإنتاج الكفء ينتج عن المبادئ وليس عن الآلات أو الأدوات؛ وبدون هذا الفهم لن تستطيع الإدارة القيام بعملها خلال العقود القادمة.

الجزء الثانى

إدارة المديرين

الفصل ١٠

قصة فورد

المديرون هم الموارد الأساسية للشركة، وأكثرها ندرة وتكلفة وفناء _ محاولة "هنرى فورد" الاستغناء عن المديرين _ الانهيار الوشيك لشركة فورد لصناعة السيارات _ إعادة بناء الإدارة فى شركة فورد _ معنى إدارة المديرين _ إدارة وليس تفويضًا _ المتطلبات الستة لإدارة المديرين.

لا بد من حل المشاكل الأساسية للنظام والبيئة والدافعية والقيادة فى إدارة المديرين فى الشركة؛ فالمديرون هم الموارد الأساسية فى الشركة وأكثرها ندرة؛ حيث لا يكاد يوجد فى المصانع الآلية أى عامل عادى، بل يوجد مديرون، بل إن أعداد المديرين ستتضاعف عما هى عليه حاليًا.

إن المديرين أكثر موارد الشركة تكلفة فى معظم مجالات العمل والأكثر تناقصًا، وتحتاج إلى التجديد أكثر من غيرها. إن بناء فريق إدارى يحتاج إلى سنوات، ولكن هذا الفريق يمكن أن يتعرض للتدمير فى فترة قصيرة نتيجة سوء الإدارة، ولا بد من أن يزيد عدد المديرين ويزيد الاستثمار الرأسمالى فى كل مدير باطراد كما حدث على مدار نصف القرن الماضى، وبالتوازى مع هذا تحدث زيادة فى القدرات التى تتطلبها الشركة من مديريها، حيث تتضاعف هذه الطلبات مع كل جيل وليس هناك ما يدعو لتوقع انخفاض هذه الطلبات على مدار العقود القادمة.

يحدد مدى جودة إدارة المديرين مدى تحقيقهم لأهداف الشركة، ويحددها أيضًا، وبدرجة كبيرة، مدى جودة إدارة الشركة للعمال والعمل؛ لأن توجه العمال يعكس بصورة كبيرة توجه إدارتهم وكفاءة هذه الإدارة وبنيتها، وكفاءة العمال

تحددها بدرجة كبيرة طريقة إدارتهم. إن التقيد الحالى لـ "إدارة شئون العاملين" بالعامل - بوجه عام - واستثناءها للمديرين من مجال عملها يمكن وصفه وصفًا تاريخيًّا رغم أن هذا خطأ كبير. كما أن الممارسة الشائعة التى عبرت عنها شركة كبرى بتأسيسها إدارة للعلاقات الإنسانية بها - "ومن المؤكد أن هذه الإدارة ستتقيد بالعلاقات بين الشركة وموظفيها الذين تقل دخولهم عن ٥ آلاف دولار سنويًّا" - من شبه المؤكد أنها تضمن مقدمًا فشل الإدارة الجديدة وفشل جهودها.

إن إدارة المديرين هى الشغل الشاغل لأى مدير، ولقد تلقى المديرون الأمريكيون على مدار الأعوام العشرة أو الخمسة عشر الماضية تحذيرات ثابتة، ومحاضرات وبرامج تدريبية يقولون لبعضهم فيها إن وظيفتهم هى إدارة مرءوسيهم وحثهم على إعطاء الأولوية الأولى لهذه المسئولية، كما أنهم يقدمون لبعضهم بعضًا الكثير من النصائح والأدوات غالية الثمن لـ "التواصلات التحتية"، ومع ذلك سيظل من الضرورى أن نجلس مع مدير - أيًّا كان مستواه الإدارى أو وظيفته - ممن لا يهتمون بصورة أساسية بعلاقاتهم وتواصلاتهم مع المستويات الإدارية الأعلى منهم. إن كل رؤساء الشركات الذين أعرفهم - أيًّا كان حجم الشركة - يهتمون بعلاقاتهم بمجالس إدارة الشركات أكثر من اهتمامهم بنوابهم كرؤساء للشركة، ويشعر كل نواب رؤساء الشركات بأن علاقاتهم مع رؤسائهم مشكلة حقيقية، وكذلك الحال على كل المستويات الإدارية وصولًا لمشرفى خطوط الإنتاج، وملاحظى الإنتاج أو الموظف الأساسى الذى يثق بأنه يستطيع أن يتعامل جيدًا مع مرءوسيه لو تركه رؤساؤه وشأنه.

وليس هذا دليلًا على انحراف الطبيعة البشرية كما يظن العاملون بإدارة الأفراد، بل من الطبيعى أن تكون العلاقات الفوقية الاهتمام الأول للمدير؛ فمعنى عمل الشخص هو أن يشارك فى مسئولية أداء الشركة، ومن لا يتوقع منه أن يتحمل هذه المسئولية ليس بمدير، والمدير الذى لا يعتبر هذه المسئولية مسئوليته الأولى هو مدير ضعيف - إن لم يكن غير ملتزم بواجبه.

إن هذه المشاكل للعلاقات الفوقية التى تقلق المدير - علاقته برئيسه، وشكوكه بشأن المتوقع منه، والصعوبة التى يواجهها فى التعبير عن وجهة نظره وقبول برنامجه، وإيلاء نشاطه أهمية، وعلاقاته مع الإدارات الأخرى ومع العاملين بشئون العاملين - كلها مشاكل تتعلق بإدارة المديرين.

ولذلك السبب، فإن نقطة بداية مناقشة المؤسسة الإنسانية فى شركات الأعمال لا يمكن أن تكون العمال العاديين وعملهم أيًا كان عددهم، بل لا بد أن تكون نقطة البدء هى إدارة المديرين.

محاولة "هنرى فورد" الاستغناء عن الإدارة

مرة أخرى نقول إن أفضل توضيح ومثال للتحديات والأفكار الأساسية فى إدارة المديرين هو شركة فورد[1].

ليست هناك قصة أكثر درامية من قصة تحول شركة فورد للسيارات من شركة ذات نجاح غير مسبوق إلى شركة على وشك الانهيار خلال خمسة عشر عامًا فقط، إلا قصة التحول السريع والإحياء الكامل للشركة خلال السنوات العشر الأخيرة.

فى بدايات العشرينيات ارتفعت حصة شركة فورد فى سوق السيارات إلى حوالى الثلثين، وبعد ذلك بخمسة عشر عامًا - ومع بداية الحرب العالمية الثانية - انخفضت هذه الحصة إلى ٢٠٪، ولأن شركة فورد ذات ملكية خاصة فإنها لا تنشر أية أرقام مالية، ومع ذلك فإن الاعتقاد الشائع (وربما كان خاطئًا) فى مجال السيارات هو أن الشركة لم تحقق مكسبًا على مدار تلك السنوات الخمس عشرة.

وقد اتضح مدى اقتراب الشركة من الانهيار عندما توفى "إدسيل فورد" - الابن الوحيد لمؤسس الشركة "هنرى فورد" - بصورة مفاجئة أثناء الحرب العالمية الثانية. لقد ظل كل العاملين فى مجال السيارات على مدار حوالى عشرين عامًا يقولون: "إن الرجل الكبير لن يعيش أكثر من ذلك كثيرًا، فانتظروا حتى نرى ما سيحدث عندما يتولى "إدسيل" ابنه إدارة الشركة". وعندما توفى "إدسيل" فى حياة والده، اضطر كل العاملين فى المجال إلى مواجهة موقف الشركة الذى تمثل فى أن بقاء الشركة بدا غير محتمل بل كان مستحيلاً فى نظر بعض العاملين.

لقد تمثل أفضل توضيح لمدى جدية الشك فى فرص نجاح الشركة فى مشروع تم اقتراحه فى الدوائر المسئولة فى تلك الفترة بمدينة دترويت، حيث قيل إن الحكومة

[1] لا يزال تاريخ شركة فورد للسيارات غير مكتوب حتى الآن كما ذكر" آلان نيفين" فى كتابه Ford، وهو الكتاب الذى لا يؤرخ للشركة إلا حتى عام ١٩١٥، ومع ذلك فإن الحقائق الرئيسية عن الشركة أصبحت تندرج تحت بند المعارف العامة، ولكننى أتحمل وحدى مسئولية تفسير هذه الحقائق فى الكتاب الذى بين يديك.

الأمريكية ينبغى أن تقرض شركة ستوديبكر - رابع أكبر شركة سيارات، وإن كانت أقل من سدس حجم شركة فورد - ما يكفى من أموال لشراء شركة فورد العائلية والاستحواذ عليها، وبهذه الطريقة فقط يمكن لشركة فورد أن تظل فى السوق، وبديل ذلك - كما اتفق - هو تأميم الشركة خشية أن يؤدى انهيارها إلى تعريض اقتصاد البلاد ومجهودها الحربى أثناء الحرب للخطر.

ما الذى تسبب لشركة فورد فى هذه الأزمة؟ لقد رُويت قصة سوء إدارة "هنرى فورد" للعاملين معه وبتفاصيل غير دقيقة عدة مرات، حيث أصبح العاملون فى الإدارة فى الولايات المتحدة - إن لم يكن الأمريكيون بوجه عام - يعتقدون أن "فورد" كان يدير الشركة بأساليب الشرطة السرية والديكتاتورية الفردية، ومع ذلك، فما لم يكن مفهومًا هو أن هذه الأشياء ليست نتيجة لعلة نفسية أو خرف شيخوخة، رغم أن كليهما ربما لعب دورًا فيما حدث للشركة. لقد كان الأساس فى سوء إدارة "هنرى فورد" هو محاولته المنهجية المقصودة الواعية لإدارة شركة يتجاوز رأسمالها المليار دولار بدون مديرين، وكانت الشرطة السرية التى وظفها "فورد" فى شركته للتجسس على كل التنفيذيين فى الشركة تنقل له أية محاولة من جانب أحد التنفيذيين فى الشركة لاتخاذ قرار، وعندما كان يبدو أن هؤلاء التنفيذيين قد اكتسبوا سلطة إدارية أو مسئولية عادة ما كانوا يفصلون من الشركة، وكان من الأسباب الرئيسية لصعود نجم "هارى بينيه" - رئيس شرطة "فورد" السرية فى الشركة - أثناء تلك السنوات إلى مركز قوة كبير فى الشركة هو أنه لم يتجاوز قط ما كلفه به "هنرى فورد"، وأنه كان يفتقر تمامًا إلى الخبرة والكفاءة اللتين تؤهلانه لشغل أى منصب إدارى.

يعود هذا الرفض للسماح لأى شخص فى الشركة بأن يكون مديرًا إلى السنوات الأولى لنشأة الشركة، فحتى فى ذلك الوقت كان من عادة مؤسس الشركة أن يقلل من درجة ملاحظى خطوط الإنتاج بانتظام كل بضع سنوات خشية أن "يتكبروا"، وينسوا أن عملهم بالشركة يتوقف على إرادة السيد "فورد"، الذى كان بحاجة إلى التقنيين ومستعدًا لإعطائهم رواتب سخية، أما الإدارة فقد كان يعتبر أنها وظيفته هو كمالك للشركة. وكما قرر - فى مرحلة مبكرة من حياته العملية - ألا يشارك أحدًا فى ملكية الشركة، فمن الواضح أنه قرر ألا يشاركه أحد فى إدارتها، حيث كان على التنفيذيين فى شركته أن يعملوا مساعدين شخصيين له يأتمرون بما يأمر به،

وأن يقوموا بالتنفيذ فى أفضل الأحوال وليس الإدارة. ومن خلال هذا التوجه نبع كل شىء آخر فى الشركة: **الشرطة السرية فى الشركة، وخشية "فورد" من تآمر أقرب مساعديه عليه، وشعوره الأساسى بعدم الأمان.**

إن اعتبار التنفيذى امتدادًا لمالك الشركة ومفوضًا من قبله له ما يناظره فى تطور العديد من المؤسسات؛ حيث بدأ ضابط الجيش تابعًا شخصيًّا لسيده اللورد. وفى نهايات القرن الثامن عشر كان المفوضون فى العديد من الجيوش الأوروبية لا يزالون يُعتبرون ملكية خاصة للقائد، ولا تزال الرتب العسكرية - وخاصة رتبة الملازم - تذكرنا حتى الآن بالتفويض الشخصى، وبالمثل فإن العامل بالمجال العام كان فى البداية مفوضًا من الحاكم إن لم يكن خادمه الشخصى. لقد كان لويس الحادى عشر ملك فرنسا - الذى ربما أدرك الفكرة الحديثة للإداريين المتخصصين بدوام كامل - يستعين برجل واحد يعمل حلاقه الشخصى، ورئيس شرطته السرية، ووزيره الأول، ولا يزال وزراء الحكومة يطلق عليهم "سكرتيرون" فى بعض الدول حتى الآن.

إن الأكثر من هذا أن فكرة "هنرى فورد" ليست فريدة فى المجال، فقد كانت تحظى بشعبية واسعة فى بدايات القرن العشرين، حيث كان يشترك فيها - مثلا - مع واحد من أبرز معاصريه، وهو "لينين"، ولذلك السبب فليس من قبيل المصادفة أن أوائل القادة البلاشفة كانوا من أشد المعجبين بـ "فورد"، حيث اعتبروا أن أسلوبه يمكنهم من الإسراع بتحويل بلدهم الذى يفتقر إلى العمالة الماهرة إلى التصنيع، والأهم من ذلك أنه بدا لهم كما لو كان من الممكن التحول للتصنيع بدون وجود إدارة، وهو النظام الذى يتمثل فيه "المالك" فى الديكتاتورية السياسية التى تتخذ قرارات العمل، بينما لا توظف الشركة بها إلا الفنيين. وقد اتضح أن هذه الفكرة حلم خيالى فى بدايات الخطة الخمسية الأولى فى روسيا، وكان هذا من الأسباب الكبرى لعملية "التطهير" الدموى التى عمت منتصف الثلاثينيات واجتثت بصورة شبه كاملة كل المديرين الصناعيين، وقد أدى اضطرار خلفاء التنفيذيين "الذين تم تطهيرهم" إلى أن يسمح لهم بأن يكونوا مديرين وليس مجرد فنيين إلى هزيمة كاملة لنظرية الثورة الشيوعية، فلسنا بحاجة إلى قدرات خارقة لتوقع أن يؤدى ظهور الطبقة الإدارية إلى سقوط النظام الشيوعى فى روسيا فى المدى البعيد.

ومن المؤكد أن غياب الإدارة هو ما أدى إلى سقوط شركة "فورد"، ورغم أنها حتى فى أسوأ أوقاتها - قبل الحرب العالمية الثانية مباشرة - كانت لا تزال تتمتع

بشبكة توزيع قوية ومؤسسة خدمة. لقد اعتقد العاملون فى مجال السيارات أن الموارد المالية لشركة فورد بعد خمس عشرة سنة من الخسائر تساوى خسائر شركة جنرال موتورز رغم أن مبيعات شركة فورد كانت تتجاوز بالكاد ثلث مبيعات شركة جنرال موتورز.

ومع ذلك فقد كان بشركة فورد بضعة مديرين (باستثناء قسم المبيعات)، وبعد أن وفرت الحرب العالمية الثانية فرص عمل بعد عشر سنوات من الكساد حدث نزوح جماعى للتنفيذيين العاملين بشركة فورد علاوة على الذين تم فصلهم من الشركة من التنفيذيين الأكفاء، وبالنسبة للقلائل من التنفيذيين الذين ظلوا فى الشركة فقد كانت لديهم المؤهلات التى تمكنهم من إيجاد وظائف أخرى، وعندما تم إحياء الشركة بعد ذلك ببضع سنوات اتضح أن القلائل فقط من هؤلاء العاملين القدامى من لديه الكفاءة لشغل مناصب إدارية.

إعادة بناء الإدارة بشركة فورد

إن احتمالات بقاء شركة فورد لو كان قد أعقب الحرب العالمية الثانية فترة كساد أمر مشكوك فيه، ومع ذلك فربما كانت الشركة قد انهارت حتى فى ظل الرواج الذى أعقب الحرب ما لم يقم حفيد "هنرى فورد" وخليفته فى إدارة الشركة "هنرى فورد الثانى" بمراجعة فكرة استغناء الشركة عن المديرين مراجعة جذرية شاملة، وتعتبر قصة إحياء شركة فورد للسيارات منذ عام ١٩٤٤ من بين الملاحم فى مجال الأعمال الأمريكية، والكثير من تفاصيل هذا الإحياء ليست معروفة خارج الشركة ولكن الوقت قد حان لنشر القصة كاملة، ومع ذلك فإن المعروف من تلك القصة يكفى لأن يوضح أن أساس إحياء الشركة تمثل فى بناء وتأسيس إدارة للشركة - مثلما كان غياب الإدارة وتدميرها أساس الانهيار السابق لها.

كان "هنرى فورد الثانى" فى منتصف العشرينيات من عمره عندما آلت إليه مسئولية الشركة بصورة مفاجئة بعد وفاة والده والتدهور السريع فى حال جده، ولم يكن "فورد" الحفيد لديه أية خبرة فى إدارة الشركة، ولم يكن قد تبقى فى الشركة لمساعدته وتوجيهه إلا القلائل من التنفيذيين، ومع ذلك فمن الواضح أنه أدرك المشكلة الحقيقية؛ لأن أول قرار اتخذه كان تأسيس إدارة حقيقية، وكان عليه تكوين

معظم أفراد فريقه الإدارى من خارج الشركة، ولكن كان عليه أولًا تطهير الشركة من الداخل بوضع مبادئ أساسية تعمل الشركة وفقًا لها فى المستقبل، وكان عليه أن يفعل كل هذا بمفرده أثناء حياة جده وبقاء تابعى جده يمارسون مهام أعمالهم. وعندئذ فقط استطاع اختيار بضعة أشخاص لمساعدته على الإدارة ممن يستطيعون التصرف بمفردهم، ويتحملون مسئولية تصرفاتهم، ويتمتعون بسلطة كاملة للقيام بهذه التصرفات، بل إن أول توظيف قام به "فورد الحفيد" - وهو تعيينه "إرنست آر. بريتش" نائبًا للرئيس التنفيذى للشركة - قد أوضح أن "بريتش" ستكون بيده كل سلطة التشغيل، وقد تجلى هذا فى تأسيس وظائف إدارية فى كل أنحاء الشركة.

أصبحت الإدارة فى الشركة إدارة بالأهداف، وبينما لم يكن يقال للتنفيذيين فى الشركة أى شىء فى ظل النظام القديم، فقد أصبح النظام الجديد يحاول إمداد كل مدير بالمعلومات التى يحتاج إليها لأداء عمله، وبأكبر قدر لازم من المعلومات عن الشركة، وتحولت فكرة اعتبار التنفيذى مفوضًا شخصيًّا من صاحب الشركة إلى فكرة المدير الذى تتأسس سلطته فى مسئوليته الموضوعية عن العمل، ثم تحولت الأوامر التعسفية إلى معايير أداء تقوم على أهداف ومعايير.

ربما كان أعظم تغيير فى الشركة - وربما أكثرها وضوحًا - هو التغيير فى بنية الشركة.

كانت شركة فورد شركة مركزية بصورة هائلة، حيث لم يكن "هنرى فورد" المؤسس يركز على السلطات والقرارات فى يده فحسب، بل لم يكن بالشركة إلا مجموعة واحدة من الأرقام لعمليات التشغيل الكلية المعقدة.

لقد كانت الشركة تمتلك مصنعًا لصناعة الصلب الذى يدخل فى صناعة سياراتها - مثلا - وبطاقة إنتاجية تبلغ ١,٥ مليون طن سنويًّا، وكان أحد أكبر مصانع الصلب فى الولايات المتحدة، ومع ذلك فقد كان من المعروف فى الشركة أن أرقام تكاليف مصنع الصلب تختفى فى أرقام التكاليف الكلية للشركة، ولم يكن مدير المصنع يعرف - مثلا - السعر الذى تدفعه الشركة مقابل الفحم الذى يستخدمه مصنعه؛ فقد كانت عقود الشراء فى ظل النظام القديم "بالغة السرية" فى العادة.

وفى مقابل هذا، فإن شركة فورد حاليًا تتميز باللامركزية وتنقسم إلى خمس عشرة إدارة مستقلة، لكل منها إدارتها المسئولة مسئولية كاملة عن اتخاذ كل القرارات لتحقيق هذه النتائج، ومن المصادفة أن مصنع الصلب التابع للشركة من بين هذه الإدارات بالإضافة إلى إدارات كبرى لإنتاج السيارات مثل "فورد"، و"ميركيورى لينكولن"، وإدارات لقطع الغيار والتجهيزات وإدارة مسئولة عن الصادرات والأعمال خارج الولايات المتحدة.

من المؤكد أن "هنرى فورد" الحفيد لم يخترع أفكاره عن الإدارة والتنظيم، بل أخذ معظمها - هو وكبار مديريه - من كبرى الشركات المنافسة له وهى جنرال موتورز، فقد كانت هذه الأفكار هى ما قامت عليه شركة جنرال موتورز[٢]، وهى المبادئ التى نهضت عليها شركة جنرال موتورز لتصبح أكبر شركة تصنيع فى الولايات المتحدة. أما ما ميز "هنرى فورد" الحفيد، فهو أنه بدأ بمجموعة كاملة من المبادئ ولم يتوصل إليها أثناء العمل، ولذلك السبب فإن خبرته ذات أهمية خاصة باعتبارها اختبارًا لهذه الأفكار. كانت الشركة تبدو متجهة لانهيار مؤكد - إن لم تكن فى حالة دمار شامل وبدون إدارة، ومنهارة المعنويات وبدون قادة، ومع ذلك فقد بدأت حصة شركة فورد فى السوق تتزايد باطراد بعد ذلك بعشر سنوات، حيث شاركت فى الصراع مع سيارة شيفروليه من إنتاج جنرال موتورز لأول مرة فى سوق السيارات، وتحولت الشركة من شركة على وشك الموت إلى شركة نمو كبرى، وقد تحققت المعجزة من خلال التغيير الكامل لمبادئ إدارة المديرين فى الشركة.

معنى إدارة المديرين

من خلال قصة شركة فورد نستطيع القول إن الشركات لا يمكن أن تعمل بدون مديرين، ولا يمكن القول إن الإدارة تقوم بعمل مالك الشركة من خلال التفويض، حيث هناك حاجة إلى الإدارة لأن المهمة التى تؤديها لا يستطيع أن يقوم بها شخص بمفرده، ولأن إدارة الشركة تختلف عن إدارة المرء لملكيته الخاصة.

[٢] إن أردت وصفًا شاملاً لأفكار شركة جنرال موتورز فى الإدارة وممارستها الإدارية، فألق نظرة على كتابنا The Concept of the Corporation، وخلاصة الكتاب نتيجة لتحليل أجريته على مدار عامين للشركة بطلب من إدارتها العليا.

لقد كان "فورد" الجد يدير شركته كما لو كانت كيانًا واحدًا، وقد اتضح من خلال تجربته أن الشركات الحديثة لا يمكن إدارتها بهذه الطريقة أيًا كانت القواعد القانونية التى تحكمها. إن الموارد المخصصة للشركة لن تدر ثروة إلا إذا تمت صيانتها بحيث تتجاوز دورة حياة الإنسان الفرد، ولذلك السبب لا بد أن تكون الشركة قادرة على الحفاظ على نفسها، وحتى تفعل الشركة هذا فلا بد أن يكون بها مديرون، ويكون تعقيد المهمة - حتى فى الشركات الصغيرة - هو أنه لا يمكن لشخص واحد لديه مساعدون ومعاونون أن يدير، بل يحتاج الأمر إلى فريق منظم ومتكامل يقوم كل فرد من أفراده بأداء وظيفته الإدارية.

لذلك السبب فإن تعريف الشركة الحديثة يتضمن وجود كلمة الإدارة؛ فالإدارة أداة الشركة التى تحكمها وتوجهها، ووظائف هذه الأداة وواجباتها يحددها شىء واحد فقط، وهو: الاحتياجات الموضوعية للشركة، وربما كان أصحاب الشركة قانونًا "موظفى" الإدارة، وربما كانوا حتى مطلقى السلطة فى موقف معين، ومع ذلك فإن طبيعة الإدارة ووظائفها ومسئولياتها تحددها المهمة المكلف بها المدير وليس التفويض الذى يحصل عليه.

أجل، إن أصول الإدارة تكمن فى تفويض المساعدين بأداء المهام التى لم يعد يستطيع مالك شركة صغيرة ولكنها آخذة فى النمو أن يقوم بها، ومع ذلك فبينما يجعل نمو الشركة فى الحجم - وهو تغير كمى - الإدارة ضرورية، فإن هذا التغير نفسه كيفى من حيث آثاره. عندما توجد شركة، فإنه يصبح من غير الممكن تعريف وظيفة الإدارة من حيث التفويض الذى يقدمه أصحاب الشركة لها. للإدارة وظيفة وذلك نتيجة المتطلبات الموضوعية للشركة، وإنكار هذه الوظيفة أو الاستهتار بها يعنى دمار الشركة.

ليست الإدارة غاية فى حد ذاتها، بل هى أداة الشركة وهى تتكون من أفراد، ولذلك فإن أول متطلبات إدارة المديرين هو توجيه رؤية المديرين الأفراد باتجاه أهداف الشركة، وتكريس إرادتهم وجهودهم لتحقيق هذه الأهداف، وأول متطلبات إدارة المديرين هو الإدارة بالأهداف والسيطرة على الذات.

ومع ذلك، فلا بد أن يتمكن المدير الفرد أيضًا من بذل الجهود اللازمة وتحقيق النتائج المرغوبة؛ فلا بد أن يكون عمله مهيأ بحيث يحقق أفضل أداء، ولذلك السبب فإن المطلب الثانى لإدارة المديرين هو وجود بنية صحيحة لوظيفة المدير.

رغم أن المديرين أفراد، فلا بد أن يعملوا معًا فى فريق عمل، ولا بد أن يكون لهذا الفريق المكون من مجموعة منظمة شخصية متميزة، ولا بد أن تكون هذه الشخصية مميزة رغم أنها تتكون من مجموعة من الأفراد ورؤاهم وممارساتهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم، وتظل هذه الشخصية باقية حتى بعد ذهاب الأفراد الذين أسسوها، حيث تشكل سلوكيات القادمين الجدد وتوجهاتهم إليها وتحدد بدرجة كبيرة من سينجح فى المؤسسة، وتحدد إن كانت المؤسسة ستتعرف على التميز وتثيب عليه أم ترضى بالأداء الضعيف، بل الحق أنها تحدد إن كان الناس سيتطورون أم لا، وإن كانوا سيتميزون بالحماسة والشغف أم بالفتور وعدم الحماس، وإذا سادت المؤسسة روح غير متعاونة، فسيصبح المديرون غير متعاونين والعكس صحيح. لذلك السبب، فمن المتطلبات الكبرى لإدارة المديرين أن توجد الروح الصحيحة فى المؤسسة.

لا بد أن يكون لكل شركة حكومة، بل إن كل شركة تحتاج إلى أداة للقيادة العامة وقرار نهائى وأداة للمراجعة العامة والتقييم - أى تحتاج إلى رئيس تنفيذى وإلى مجلس إدارة.

ولا بد أن تعمل الشركة على بقائها ونموها، وتكوين مديرين للمستقبل.

أية جماعة منظمة تحتاج لبنية؛ ولذلك فإن التوصل إلى المبادئ التنظيمية الصحيحة للمؤسسة الإدارية هو الضرورة النهائية فى إدارة المديرين.

ليست هناك أشياء "ينبغى" فعلها، بل هناك أشياء يتم فعلها فى كل شركة، سواء أدرك مديروها هذا أم لا؛ ففى كل شركة إما أن يتجه المديرون فى الاتجاه الصحيح أو فى الاتجاه الخاطئ، ومع ذلك فإن رؤاهم وجهودهم تركز دائما على شىء ما، ووظائف المديرين فى كل شركة إما أن تكون محددة بصورة صحيحة أو غير صحيحة، حيث لا يمكن أن تترك دون تنظيم. لكل شركة بنية مؤسسية إما أن تتميز بالكفاءة أو بعدم الكفاءة، ولكنها موجودة دائمًا، وهذه البنية إما أن تقتل الشركة أو تمنحها الحياة. إن الناس فى حالة تطور دائم، والخيار الوحيد هنا هو تحديد إن

كان تطورهم يتم بما يتوافق مع قدراتهم ومع متطلبات المستقبل، أم إن كان تطورهم سيئ التوجيه.

لم يكن "هنرى فورد" المؤسس يريد مديرين، وكانت نتيجة ذلك أنه أساء توجيه المديرين وتحديد وظائفهم، وخلق جوًّا من الريبة والإحباط، وأساء تنظيم شركته، وأساء تطوير العاملين معه، ولذلك السبب، فإن الخيار الوحيد أمام الإدارة فى هذه المجالات الستة هو إن كانت ستقوم بأداء هذه المهام بصورة صحيحة أم لا، ومع ذلك، فإن هذه المهام نفسها لا يمكن التهرب منها، ومدى أدائها بالصورة الصحيحة يحدد بدرجة كبيرة إن كانت الشركة ستحافظ على بقائها وتزدهر أم ستنهار فى النهاية.

الفصل ١١

الإدارة بالأهداف
والسيطرة على الذات

قُوى سوء التوجه - المصنعية: ضرورة وخطر - سوء التوجه الناتج عن الرئيس - ماذا ينبغى أن تكون أهداف المدير؟ - الإدارة بـ "المحفزات" - كيف ينبغى وضع أهداف المديرين ومن يجب أن يضعها؟ - السيطرة على الذات من خلال المعايير - الاستخدام الصحيح للتقارير والإجراءات - الإدارة.

لا بد لكل شركة أن تبنى فريقًا حقيقيًّا وتمزج جهود الأفراد فى جهد عام مشترك، حيث يسهم كل فرد فى الشركة بشىء مختلف، ومع ذلك توجه كل هذه الإسهامات نحو هدف واحد، ولا بد أن تكون كل هذه الجهود فى الاتجاه نفسه، ولا بد أن تتداخل إسهامات الأفراد لتحقيق شىء كلى - بدون فجوات أو احتكاك أو تكرار غير مرغوب للجهد.

ولذلك السبب فإن أداء الشركات يحتاج إلى توجيه كل وظيفة فى الشركة باتجاه الهدف الكلى للشركة، وبوجه خاص لا بد أن يركز المدير على تحقيق نجاح المجموع، ولا بد أن يقوم الأداء المتوقع من المدير على أهداف الأداء فى العمل، ولا بد أن يتم قياس النتائج التى يحققها من خلال الإسهام الذى يسهم به فى تحقيق نجاح الشركة، ولا بد أن يعرف المدير ويفهم ما يتطلبه تحقيق أهدافه فى العمل من حيث الأداء، ولابد أن يعرف رؤساؤه ما يطلبونه منه من حيث الأداء وما يتوقعونه منه، ولابد أن يقيموه وفقًا لذلك، وإذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات، فإن المديرين يساء

توجيههم، وتضيع جهودهم هباء، ويسود الاحتكاك والإحباط والصراع وليس روح الفريق.

وتحتاج الإدارة بالأهداف إلى جهد كبير، وأدوات خاصة؛ وذلك لأن المديرين فى الشركات لا يتم توجيههم بصورة مباشرة باتجاه هدف مشترك، بل على النقيض؛ فالشركة بحكم طبيعتها تتضمن ثلاثة عوامل قوية تؤدى إلى سوء التوجيه، وهى: العمل المتخصص لمعظم المديرين، والبنية التنظيمية للإدارة، والاختلافات بين الرؤية والعمل، وينتج عن ذلك عزل مستويات كثيرة من الإدارة.

من القصص المأثورة عن اجتماعات الإدارة قصة قاطعى الأحجار الثلاثة الذين طلب منهم تعريف العمل الذى يقومون به؛ فقال الأول: "إننى أكسب قوتى"، بينما واصل الثانى الطرق على الأحجار وهو يقول: "إننى أقوم بأفضل قطع للأحجار فى العالم كله"، أما الثالث فتألقت عيناه بنظرة ذات مغزى وقال: "أنا أبنى دار عبادة".

لا شك أن الرجل الثالث فى القصة السابقة مدير بمعنى الكلمة، ففى حين يعرف الرجل الأول ما يحتاج إلى أن يخرج به من عمله ويستطيع أن يحقق هذا، والاحتمال الأكبر أنه "يقوم بعمل معقول ويتقاضى عليه أجرًا معقولا"، ولكنه ليس مديرًا ولن يكون مديرًا فى يوم من الأيام.

أما الرجل الثانى، فهو من يعانى مشكلة. إن الحمية فى العمل أمر لا غنى عنه؛ فبدونها لن يزدهر العمل، بل إن أية مؤسسة تنهار إذا لم تطلب من العاملين بها القيام بأفضل عمل يمكنهم القيام به، ومع ذلك، فهناك دائمًا خطر أن يعتقد العامل الحقيقى أو المهنى الحقيقى أنه ينجز شيئًا بينما الحقيقة أنه يلمع الأحجار أو يجمع الحواشى السفلية فى كتاب. لا بد من تشجيع الاحترافية فى العمل، ولا بد أيضًا أن يتم ربطها باحتياجات الشركة ككل.

إن معظم مديرى الشركات أشبه بالرجل الثانى فى القصة السابقة، حيث يهتمون بالعمل الفنى المتخصص. حقًّا إنه ينبغى تقليل عدد المديرين التشغيليين إلى أدنى عدد ممكن، وتوفير أكبر عدد ممكن من المديرين "العموميين" الذين يديرون عملًا وشركة متكاملة ويكونون مسئولين مسئولية مباشرة عن أداء الشركة والنتائج

التى تحققها، ومع ذلك، فحتى إذا طبقنا هذا المبدأ بأقصى درجة ممكنة، فسيظل معظم المديرين يمارسون وظائف تتعلق بالتشغيل، وهذا الوضع ينطبق بوجه خاص على الشباب منهم.

لذلك السبب فإن العادات الإدارية لدى الشخص تتشكل عمومًا أثناء قيامه بعمله التشغيلى والمتخصص، ومن الضرورى أن يطور التشغيلى المتخصص معايير مرتفعة للاحترافية فى العمل، وأن يناضل حتى يصبح "أفضل قاطع للأحجار فى البلاد"؛ لأن العمل بدون معايير مرتفعة بمثابة غش وعدم أمانة؛ لأنه يؤدى إلى تلوث من يقوم به وتلوث العاملين تحت رئاسته. إن التأكيد على الاحترافية وإيجاد الدافع لها يؤديان إلى الابتكار والارتقاء فى كل مجالات الإدارة، كما لا بد أن يتم تشجيع المديرين على الاجتهاد لممارسة "إدارة محترفة لشئون العاملين" أو لإدارة "أحدث وحدة عمل"، أو للقيام بـ "بحث علمى حقيقى للسوق"، أو لتطبيق "أحدث النظم المحاسبية"، أو لاستخدام "الهندسة المثالية".

ومع ذلك، فإن هذا الاجتهاد لتحقيق الاحترافية فى العمل يتسم بخطورة أيضًا، فغالبًا ما توجه رؤية الفرد وجهوده بعيدًا عن أهداف الشركة، وهنا يصبح العمل التشغيلى غاية فى حد ذاته، وهناك العديد من الأمثلة على مديرين تشغيليين كفوا عن قياس أدائهم من ناحية مدى إسهامه لصالح الشركة، واكتفوا بقياسه من الناحية الفنية، وهؤلاء المديرون يقيمون مرءوسيهم من خلال أدائهم المهنى، ويثيبونهم أو يرقونهم وفقًا لذلك، ويستاءون من الطلبات التى توجه إليهم بخصوص أداء الشركة ويعتبرونها إعاقة لـ "الهندسة الجيدة" أو "سلاسة الإنتاج" أو "حملات البيع الناجحة"، وهنا تصبح رغبة المدير التشغيلى التى تعيق التوازن رغم مشروعيتها قوة طاردة تمزق أركان الشركة وتحولها إلى اتحاد غير متماسك من الإمبراطوريات التشغيلية التى لا تهتم أى واحدة منها إلا بالأمور الفنية بها، وتحرص على الحفاظ على "أسرارها"، وعلى توسيع مجالها دون اهتمام ببناء الشركة.

إن مما يعظم من هذا الخطر التغيرات التكنولوجية الحالية؛ فمن المحتم زيادة أعداد المتخصصين ذوى المستوى التعليمى المرتفع العاملين فى الشركات زيادة هائلة، ويزداد معها مستوى الاحترافية الفنية المطلوبة منهم، ولذلك السبب فإن توجه جعل العمل الفنى أو التشغيل غاية فى ذاته سيصبح أكثر وضوحًا فى المستقبل، ومع ذلك،

فإن التكنولوجيا الحديثة تتطلب المزيد من التنسيق بين الفنيين المتخصصين بحيث يرى حتى الأقل مستوى إداريًا منهم الشركة كوحدة كلية، ويفهمون ما تطلبه الشركة منهم؛ فالتكنولوجيا الحديثة تحتاج إلى دافع للتميز الفنى وتحتاج أيضًا إلى توجه المديرين على كل المستويات باتجاه هدف مشترك.

سوء التوجه الناتج عن الرئيس

يزيد التركيب الهرمى للإدارة من هذا الخطر؛ فغالبًا ما يعتبر المرءوسون ما يقوله رؤساؤهم وما يفعلونه - بل وتلميحاتهم العرضية وعاداتهم والكلمات الثابتة لديهم - أمورًا محسوبة ومخططة وذات مغزى.

من أكثر الجمل شيوعًا على كل مستويات الإدارة وإن كانت بتنويعات مختلفة جملة: "كثيرًا ما ستسمع هنا كلامًا كبيرًا عن العلاقات الإنسانية، ومع ذلك فغالبًا ما يكون سبب المشاكل مع الإدارة هو زيادة حجم الأعباء، وغالبًا ما يكون من يلتزمون بالاستمارات والتقارير الإدارية هم الأوفر حظًا من حيث الترقية"، وهذه الجملة تؤدى إلى ضعف الأداء حتى مع تقليل الأعباء، وتعبر أيضًا عن فقدان الثقة والاحترام للشركة وإدارتها.

ومع ذلك فإن المدير الذى يسىء توجيه مرءوسيه لا يفعل ذلك عن عمد، بل يعتبر أن العلاقات الإنسانية هى أهم مهام المديرين العاملين معه، ومع ذلك، فإن هذا المدير يتحدث عن الأعباء لأنه يشعر بضرورة أن يظهر هو والعاملون معه على أنهم "أناس عمليون"، أو لاعتقاده أنه يبدى لهم إدراكه لمشاكلهم بتبسطه فى حديثه غير الرسمى معهم، ولا يؤكد المدير التقارير الرسمية إلا لأنها تضايقه بقدر مضايقتها للعاملين معه - أو ربما لم يكن يريد أن يعانى مشاكل مع مراقب النفقات بأكثر مما يستطيع تحمله، ولكن هذه الأسباب والمبررات لا يراها مرءوسوه؛ فكل ما يرونه ويسمعونه هو السؤال عن حجم الأعباء والتأكيد على التقارير.

ويحتاج حل هذه المشكلة إلى بنية إدارية تركز أنظار المدير ورئيسه على متطلبات المهمة المطلوبة وليس على متطلبات الرئيس، أما التأكيد على السلوك والتوجهات - كما يظهر فى الكثير من الكتابات الحالية فى الإدارة - فلا يحل المشكلة، بل يحتمل أن يزيدها لأنه يجعل المديرين حساسين فى علاقاتهم. إن كل من يعملون بالأعمال

حاليًا رأوا مواقف أدت محاولة المدير فيها إلى تجنب سوء التوجيه من خلال تغيير سلوكه إلى تحويل العلاقة المُرضية إلى حالة من الحرج وسوء الفهم، حيث يصبح المدير نفسه حساسًا لدرجة يفقد معها كل سهولة فى علاقاته بالعاملين معه، وتكون النتيجة أن يقول لسان حال العاملين مع المدير: "ساعدنا - إذن، فقد كان مديرنا واضحًا من قبل؛ فكنا نعرف ما هو مطلوب منا، أما الآن فعلينا أن نخمن ما يريده".

الاختلافات فى مستويات الإدارة

توضح القصة التالية سوء التوجيه الذى قد ينتج عن اختلاف الاهتمامات والوظائف بين المستويات الإدارية المختلفة، وأنا أسمى هذه القصة "باب الحمام المكسور".

لاحظ المدير الجديد لشركة سكة حديدية فى الشمال الغربى أثناء مراجعته للحسابات أن مبالغ كبيرة جدًا تنفق سنويًا على استبدال الأبواب المكسورة فى محطات المسافرين. واكتشف أن أبواب الحمامات فى المحطات الصغيرة يفترض أن تظل مغلقة ومفتاحها مع موظف التذاكر، ولأسباب اقتصادية لم يكن موظف التذاكر يستخرج إلا مفتاحًا واحدًا لكل باب، وكان مدير سابق للشركة قد توفى منذ زمن طويل قد أصدر هذا القرار التوفيرى وكان يتباهى بأنه استطاع بفضل هذا القرار أن يوفر للشركة مائتى دولار دفعة واحدة، ولذلك، عندما كان المسافر يخرج من الحمام بدون أن يعيد المفتاح - كما يحدث دائمًا - يظل الباب مغلقًا دون أداة لفتحه، ومع ذلك كانت الشركة تعتبر استخراج مفتاح جديد - وتكلفته عشرون سنتًا - "نفقات رأسمالية"، ولم يكن من سلطة موظفى التذاكر أن ينفقوا نفقات رأسمالية دون موافقة مشرف خدمة الركاب فى الإدارة الرئيسية للشركة، وهو الأمر الذى يحتاج إلى ستة أشهر، ومع ذلك، فقد كان بمقدور موظف التذاكر أن يقوم بـ "إصلاحات عاجلة" ويدفع تكاليفها من المال السائل الذى بحوزته، ولم تكن هناك إصلاحات عاجلة أوضح من إصلاح باب حمام مكسور، وكان بكل محطة فأس مستعدة!

ربما بدت هذه القصة قمة العبث، ومع ذلك فكل شركة بها "أبواب حمامات مكسورة" بصورة من الصور تتمثل فى سوء التوجيه بها، أو فى سياساتها، أو فى إجراءاتها ووسائلها التى تثيب السلوك الخطأ وتعاقب السلوك الصحيح أو تضعفه.

وفى معظم الحالات تكون النتائج أكثر خطورة من فاتورة بقيمة عشرين ألف دولار مقابل أبواب الحمامات المكسورة.

وهذه المشكلة لا يمكن حلها من خلال التوجهات والسلوكيات؛ لأنها متجذرة فى بنية الشركة، ولا يمكن حلها أيضًا من خلال "تحسين التواصلات"؛ لأن التواصلات تفترض وجود فهم مشترك ولغة مشتركة، وعادة ما يكون هذا تحديدًا هو الجزء الناقص.

ليس من قبيل المصادفة أن تكون قصة العميان الثلاثة الذين قابلوا فيلًا فى الطريق شائعة بكثرة بين العاملين بالإدارة، وذلك لأن كل مستوى إدارى يرى "الفيل" نفسه - أو العمل - من رؤية مختلفة، حيث يكون مشرف الإنتاج - مثل الأعمى الذى أمسك برجل الفيل فظن أن شجرة تعترض طريقه - لا يرى إلا المشاكل الملحة فى الإنتاج، أما الإدارة العليا - مثل الأعمى الذى أمسك بخرطوم الفيل فظن أن ثعبانًا يعترض طريقه - فلا يرى إلا الشركة ككيان واحد، حيث يرى كل أصحاب المصلحة فى الشركة ومشاكلها المالية على أنها مجموعة من العلاقات والأرقام المجردة، أما إدارة التشغيل - فمثل الأعمى الذى أمسك ببطن الفيل فظن أن سلسلة صخور تعترض طريقه - فلا ترى الأمور إلا من منظور التشغيل، ويحتاج كل مستوى إدارى إلى رؤيته الخاصة؛ لأنه لا يستطيع أداء عمله دونها، ومع ذلك فهذه الرؤى بالغة الاختلاف مما يجعل الإداريين من مختلف المستويات الذين يتحدثون عن شىء معين لا يدركون هذا الشىء، أو يعتقدون أنهم يتحدثون عن الشىء نفسه فى حين أن ثمة اختلافًا هائلًا بين ما يتحدثون عنه - كما يحدث فى العادة.

لابد لأية إدارة كفء أن توجه رؤية وجهود كل المديرين باتجاه هدف مشترك، وأن تجعل كل مدير يفهم النتائج المطلوب منه تحقيقها، ولا بد أن تحرص الإدارة على أن يفهم الرؤساء الكبار ما يتوقعونه من كل من مرءوسيهم من المديرين، وأن تحفز كل مدير على بذل أقصى جهوده فى الاتجاه الصحيح، ورغم أنه لا بد للإدارة أن تشجع رفع معايير العمل الفنى، فلا بد أيضًا أن تجعل العمل الفنى وسيلة لتحقيق غاية أداء الشركة لا أن يصبح غاية فى حد ذاته.

ماذا ينبغى أن تكون أهداف المدير

يحتاج كل مدير من "الرئيس الكبير" وصولاً إلى مشرف الإنتاج أو رئيس الكتبة الإداريين لأهداف واضحة تحدد الأداء الذى يفترض أن تؤديه الوحدة الإدارية لهذا المدير، والإسهام الذى يفترض أن يقدمه المدير ووحدته الإدارية لمساعدة الوحدات الإدارية الأخرى على تحقيق أهدافها، وأخيرًا، ينبغى أن توضح هذه الأهداف الإسهامات التى ينبغى أن يتوقعها المدير من وحدته الإدارية لتحقيق أهدافه الشخصية، وبمعنى آخر، فلا بد أن يكون التركيز من البداية على فريق العمل، والنتائج التى يحققها الفريق ككل.

وهذه الأهداف ينبغى أن تستمد من الأهداف العامة للشركة ككل؛ فقد اكتشفتُ فى إحدى الشركات أنه عملى ومفيد أن يقدم لكل الإداريين بمن فيهم مشرفو الإنتاج ورقة تفصيلية ليس بأهدافهم وحدهم فحسب، بل وأهداف الشركة بالكامل وأهداف إدارة التصنيع، ورغم أن الشركة كانت كبيرة جدًّا بصورة لا تستطيع معها أن تفرق بين مشرف الإنتاج الفرد والناتج الإجمالى للشركة، فكانت النتيجة زيادة هائلة فى الإنتاج.

وينبغى أن توضح أهداف كل مدير الإسهام الذى يقدمه ليحقق أهداف الشركة فى كل مجالات العمل، ومن الواضح أنه ليس كل مدير يقدم إسهامًا مباشرًا فى كل مجال؛ فالإسهام الذى يقدمه التسويق للإنتاج مثلًا قد يكون ضئيلًا جدًّا، ومع ذلك فإذا لم يكن متوقعًا من المدير أو من وحدته الإدارية أن تسهم فى أحد مجالات العمل التى تؤثر تأثيرًا كبيرًا على ازدهار الشركة واستمراريتها، فينبغى أن تكون هذه الحقيقة واضحة؛ لأن المديرين ينبغى أن يدركوا أن نتائج العمل تعتمد على التوازن بين الجهود والنتائج فى عدد من المجالات، وهذا ضرورى لإعطاء الفرصة كاملة للاحترافية فى كل وظيفة وتخصص، ولمنع بناء الإمبراطوريات والغيرة بين الوظائف والتخصصات المختلفة، وضرورى أيضًا لتجنب التأكيد على مجال أساسى واحد فقط.

وحتى نحدث التوازن، فإن جهود كل المديرين على كل المستويات وفى كل المجالات ينبغى أيضًا أن تؤكد اعتبارات المدى القصير واعتبارات المدى البعيد، وينبغى بالطبع أن تتضمن الأهداف الكلية أهداف العمل الملموسة والأهداف غير الملموسة للمدير

وتطوره، وأداء العامل وتوجهه، والمسئولية الاجتماعية؛ وذلك لأن أى شىء آخر يكون قصير النظر وغير عملى.

الإدارة بـ "المحفزات"

تتطلب الإدارة الصحيحة التأكيد على الأهداف وبخاصة من جانب الإدارة العليا، واستبعاد الممارسات السيئة الشائعة فى العمل مثل الإدارة بـ "الأزمة"، والإدارة بـ "المحفزات".

ربما كانت هناك شركات لا يقول العاملون بالإدارة فيها: "إن الطريقة الوحيدة لفعل أى شىء فى هذه الشركة هى وضع حافز لفعله"، ورغم ذلك فإن الإدارة بـ "المحفزات" هى القاعدة وليس الاستثناء فى عالم الأعمال، ومع ذلك، فعادة ما تعود الأمور إلى ما كانت عليه بعد ثلاثة أسابيع من انتهاء الحافز، وهذا أمر يعرفه الجميع بل ومن الواضح أنهم يتوقعونه، وغالبًا ما تكون النتيجة الوحيدة لـ "الحافز الاقتصادى" هى فصل السعاة والكَتَبَة على الآلة الكاتبة، ومع ذلك فلم يتوصل الكثيرون من العاملين بالإدارة إلى الاستنتاج الواضح بأن المحفزات - فى النهاية - ليست الطريقة المثلى لأداء العمل.

وعلاوة على عدم كفاءتها، فإن الإدارة بالمحفزات تؤدى إلى سوء التوجيه، حيث تركز تركيزًا كبيرًا على مرحلة واحدة من مراحل العمل بما يؤدى حتمًا إلى الإضرار بكل شىء آخر.

لخص أحد قدامى المديرين وكان يعمل بأسلوب الإدارة بالأزمة أسلوبه فى العمل؛ فقال: "إننا نخفض المخزون على مدار أربعة أسابيع، ثم نقضى أربعة أسابيع فى تقليل التكلفة، تليها أربعة أسابيع للتعامل مع العلاقات الإنسانية، ولدينا وقت يكفى لتأجيل خدمة العملاء لمدة شهر. وعندئذ يعود المخزون إلى ما كان عليه عندما بدأنا؛ لذلك لا نحاول أصلاً أن نقوم بعملنا، إن كل ما تتحدث الإدارة عنه، أو تفكر فيه، أو تدافع عنه هو رقم مخزون الأسبوع الماضى أو شكاوى العملاء هذا الأسبوع، فكيف نستطيع أن نؤدى العمل الذى لا يريدون أصلًا أن يعرفوه؟".

إن العاملين بالشركة التى تدار بالمحفزات إما أن يهملوا عملهم حتى يتوافقوا مع المحفز الموجود أو يعملوا بهدوء على التخلص من المحفز حتى يؤدوا عملهم، وفى

كلتا الحالتين لا يصدقون بوجود خطر، ولذلك، عندما يحدث خطر فعلى يتعاملون معه كما لو كانت حالة أخرى من حالات الهستيريا التى تخلقها الإدارة ولا مبرر لها.

إن الإدارة بالمحفزات دلالة قوية على حالة من ارتباك الإدارة، واعترافها بعدم الكفاءة، وبأنها لا تعرف كيف تخطط، والأهم من كل هذا أنها دلالة على عدم معرفة الشركة لما ينبغى أن تتوقعه من مديريها - أى أنها لا تعرف كيف توجههم، أو أنها تسىء توجيههم.

كيف ينبغى وضع أهداف المديرين ومن ينبغى أن يضعها؟

المدير مسئول بحكم عمله عن الإسهام الذى يقدمه قسمه الإدارى فى الشركة تجاه الوحدة الإدارية الأكبر وتجاه الشركة فى النهاية، ويأخذ أداء المدير اتجاهًا صاعدًا وليس اتجاهًا هابطًا، بمعنى أن أهداف عمل كل مدير لا بد أن يتم تحديدها من خلال الإسهام الذى لا بد أن يقدمه لتحقيق نجاح الوحدة الكبرى التى ينتمى إليها، وينبغى أن يتم تحديد أهداف مدير المبيعات الإقليمى من خلال الإسهام الذى لا بد أن يقدمه هو مع وإدارته الإقليمية للإدارة العامة للمبيعات، وأهداف وظيفة مهندس المشروع يحددها الإسهام الذى يقدمه هو فريق المهندسين العاملين معه للإدارة الهندسية بالشركة، وينبغى تحديد أهداف المدير العام لإحدى الإدارات المركزية من خلال الإسهام الذى تقدمه إدارته لتحقيق أهداف الشركة الأم.

وهذا الوضع يتطلب من كل مدير أن يطور ويضع بنفسه مجموعة من الأهداف لوحدته الإدارية، ولا بد - بالطبع - أن تكون للإدارة العليا مسئولية الموافقة على هذه الأهداف أو عدم الموافقة عليها رغم أن تطوير هذه الأهداف جزء من مسئولية المدير - بل مسئوليته الأولى فى واقع الأمر، ومعنى هذا أيضًا أنه ينبغى على كل مدير أن يشارك بمسئولية فى تطوير أهداف الوحدة الكبيرة التى يمثل هو جزءًا منها، وإذا استخدمنا لغة "العلاقات الإنسانية فى الشركات، فإنه يمكننا القول إن "منح المدير شعورًا بالمشاركة" لا يكفى؛ فالعمل الإدارى يفترض من المدير أن يتحلى بالمسئولية، وذلك لأن أهداف المدير ينبغى أن تعكس الاحتياجات الموضوعية للشركة التى يعمل بها وألا تقتصر على ما يريده كل مدير فرد. لذلك، لا بد للمدير أن يلتزم بهذه الأهداف عن رضا إيجابى ولا بد أن يعرف المدير ويفهم الأهداف النهائية للعمل،

وما هو متوقع منه ومبررات ذلك، والمعايير التى سيتم الحكم عليه من خلالها وكيفية الحكم عليه، كما لا بد أن توجد "اجتماعات للعقول" بداخل الدائرة الإدارية فى كل وحدة عمل، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عندما يكون من المتوقع من كل مدير مشارك أن يمعن التفكير فى أهداف وحدته الإدارية؛ أى أن يشارك بنشاط ومسئولية فى العمل على تعريف هذه الأهداف ووضعها، ولن يعرف المدير الكبير ما يتوقعه من مرءوسيه من المديرين - وبالتالى يحدد متطلباته منهم - إلا من خلال هذه الطريقة.

وهذا مهم جدًّا لدرجة أن بعض المديرين الذين أعرفهم يتجاوزونه بخطوة، حيث يجعلون كل مدير من المديرين التابعين لهم يكتبون "رسالة مدير" مرتين سنويًّا، وفى هذه الرسالة التى يوجهها المدير إلى رئيسه يحدد أولًا أهداف وظيفة رئيسه وأهداف وظيفته من وجهة نظره، ثم يضع معايير الأداء التى يعتقد أنها تنطبق عليه ثم يعدد بعد ذلك ما ينبغى عليه فعله لتحقيق هذه الأهداف، والأشياء التى يعتبرها عقبات كبرى بداخل وحدته الإدارية، والأشياء التى يفعلها رئيسه وتفعلها الشركة لمساعدته والأشياء التى تعيقه، وأخيرًا، يلخص ما يقترح فعله على مدار العام التالى لتحقيق أهدافه، وإذا قبل الرئيس هذا التقرير، فإن "رسالة المدير" تصبح الميثاق الذى يعمل المدير وفقًا له.

تختلف هذه الأداة عن أية أداة أخرى أعرفها؛ لأنها توضح مدى إسهام الملحوظات العرضية غير المقصودة - حتى لدى أفضل "الرؤساء" - فى إرباك المرءوسين وإساءة توجيههم. ولقد استخدمت شركة كبرى "رسالة المدير" على مدار عشر سنوات، ومع ذلك ظلت كل الرسائل تقريبًا تذكر الأهداف والمعايير نفسها مما حير الرئيس الذى توجه إليه هذه الرسائل، فسأل هذا الرئيس: "ما هذا؟"؛ فجاءه الرد: "ألا تذكر ما قلته لى فى الربيع الماضى عندما كنت أستقل المصعد معك أثناء انصرافنا من العمل؟".

بالإضافة إلى ذلك ، فإن "رسالة المدير" توضح أى اختلافات موجودة فى المطالب التى يفترضها الرئيس أو الشركة من موظف معين. هل يطلب الرئيس من الموظف سرعة العمل والكفاءة بينما لا يمكن تحقيق أحد الأمرين إلا على حساب الآخر؟ وما الحل الوسط الممكن لتحقيق صالح الشركة؟ وهل يطلب الرئيس من العاملين معه التحلى بروح المبادرة والقدرة على إصدار الأحكام الصحيحة ولكنه يفرض عليهم موافقاته بأى شىء قبل أن يفعلوه؟ هل يطلب من مرءوسيه أفكارهم واقتراحاتهم ولكنه لا يستخدمها أو يناقشها أبدًا؟ هل

تتوقع الشركة أن تكون قوة العمل المحدودة فى المجال الهندسى متوافرة فور وقوع خطأ فى المصنع وفى الوقت نفسه توجه قوة العمل هذه كل جهودها لإكمال التصميمات الجديدة؟ هل تتوقع الشركة من المدير أن يضع معايير أداء مرتفعة ولكنها لا تمكنه من الاستغناء عن ذوى الأداء الضعيف من مرءوسيه؟ هل تخلق الشركة ظروفًا تجعل العاملين بها يقولون: "لا يمكننى أداء عملى إلا إذا استطعت تجنب معرفة رئيسى ما أفعله؟".

وهناك مواقف شائعة من شأنها تقويض روح العمل والأداء فى الشركة، وربما لا تستطيع "رسالة المدير" منع هذه المواقف ولكنها على الأقل توضحها، وتوضح الحلول الوسط التى يمكن التوصل إليها، وتتيح الفرصة للمناقشة المستفيضة للأهداف ووضع الأولويات وتعديل السلوك.

وكما يتضح من هذه الأداة، فإن إدارة المديرين تحتاج إلى بذل جهود خاصة ليس لوضع توجه عام فحسب، بل ولتقليل سوء التوجه أيضًا. لا يمكن بحال من الأحوال تحقيق التفاهم المشترك من خلال التواصلات التنازلية أو الحديث، فهو لا ينتج إلا من "التواصلات التصاعدية"، ويتطلب استعداد الرئيس للاستماع وإيجاد أداة تمكن المديرين ذوى المستوى الأقل من التعبير عن أنفسهم.

السيطرة على الذات من خلال المعايير

ربما كانت أهم مزايا الإدارة بالأهداف أنها تمكن المدير من السيطرة على أدائه، والسيطرة على الذات تعنى دافعًا أقوى ورغبة فى أداء الأفضل وعدم الاكتفاء بالأداء العادى، وحتى لو لم تكن الإدارة بالأهداف ضرورية لتحقيق وحدة الشركة وتحديد توجهها وجهود الفريق الإدارى، فإنها ضرورية من أجل جعل الإدارة ممكنة من خلال السيطرة على الذات.

لم أتحدث فى الكتاب حتى الآن عن "السيطرة" رغم أننى تحدثت عن المعايير، وهذا أمر مقصود وذلك لغموض كلمة "السيطرة". إنها تعنى القدرة على توجيه الشخص لذاته ولعمله، ولكنها قد تعنى أيضًا سيطرة شخص على غيره، والسيطرة بالمعنى الأول تكون الأهداف أساسها، ومع ذلك فليست الأهداف أساس "السيطرة" بالمعنى الثانى لأنها فى هذه الحالة ستقضى على الغرض من الأهداف، ولذلك

السبب، فمن أهم إسهامات الإدارة بالأهداف هو أنها تمكننا من استبدال الإدارة بالهيمنة بالإدارة بالسيطرة على الذات.

ليس هناك أى خلاف تقريبًا فى الولايات المتحدة أو عالم الأعمال الأمريكى حاليًّا بشأن الأهمية الكبيرة للسيطرة على الذات، وهذا القبول هو ما يكمن خلف كل ما يقال عن "تمرير القدرة على اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات الإدارية الممكنة"، أو "تقاضى الناس لأجورهم وفقًا لما يحققونه من نتائج". ومع ذلك، فإن تحويل الإدارة بالسيطرة على الذات إلى واقع يحتاج إلى أكثر من قبول الفكرة والرغبة فيها، حيث يحتاج إلى أدوات جديدة وتعبيرات كبيرة فى الأفكار والممارسات التقليدية.

وحتى يستطيع المدير السيطرة على أدائه ينبغى أن يتجاوز بمعرفته الأهداف فيستطيع قياس أدائه والنتائج التى يحققها لتحقيق هذه الأهداف. بل ينبغى أن تكون ممارسة ثابتة أن نقدم للمديرين معايير قياس واضحة وشائعة فى كل المجالات الأساسية للعمل، ولا ينبغى أن تكون هذه المعايير كمية جامدة وليس من الضرورى أيضًا أن تكون محددة، ومع ذلك فلا بد أن تكون واضحة وبسيطة ومعقولة، ومرتبطة بالعمل، وأن توجه الانتباه والجهود إلى حيث ينبغى أن تذهب، ولا بد أن تكون هذه المعايير موثوقًا بها لدرجة أن يكون هامش الخطأ فيها معروفًا أو مفهومًا على الأقل. ولابد أيضًا أن تكون واضحة بذاتها ومفهومة بدون أية تفسيرات معقدة أو مناقشات فلسفية.

وينبغى أن يكون لدى كل مدير المعلومات التى يحتاج إليها لقياس أدائه، وينبغى أن يحصل على هذه المعلومات بسرعة حتى يستطيع إجراء أية تغييرات ضرورية لتحقيق النتائج المرغوبة، وينبغى أن توجه هذه المعلومات للمدير نفسه وليس لرئيسه، وأن تكون أداة للسيطرة على الذات وليست أداة للسيطرة من الأعلى.

وهذا يحتاج إلى تأكيد قوى حاليًّا، حيث تنمو القدرة على الحصول على مثل هذه المعلومات باطراد نتيجة للتقدم التكنولوجى فى جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها. حيث كانت المعلومات عن الحقائق المهمة حتى وقتنا الحالى إما أن يستحيل الحصول عليها أو لا يمكن الحصول عليها إلا متأخرًا جدًّا مما يفقدها معظم أهميتها باستثناء بعض الأهمية التاريخية، ولم يكن هذا العجز السابق عن إنتاج معلومات

القياس مشكلة خالصة؛ فرغم أنه يصعب من السيطرة الفعالة على الذات فإنه يصعب أيضًا السيطرة الفعالة للمدير من الأعلى؛ لأن غياب المعلومات التى يمكن من خلالها السيطرة عليه كان يضطر المدير للعمل وفقًا لما يراه مناسبًا.

إن قدرتنا على إنتاج معلومات قياس تمكننا من تحقيق سيطرة فعالة على الذات، وإذا حدث هذا، فسنحقق تطورًا هائلاً فى كفاءة الإدارة وأدائها. أما إذا أسىء استخدام هذه القدرة الجديدة لفرض السيطرة على المديرين من قبل المستويات الأعلى؛ فإن التكنولوجيا الجديدة ستحدث ضررًا كبيرًا من خلال ضعف الحالة المعنوية للإدارة والتأثير السلبى للغاية على كفاءة المديرين.

ويوضح المثال التالى من شركة جنرال موتورز إمكانية استخدام هذه المعلومات استخدامًا فعالًا:

توجد فى شركة جنرال موتورز خدمة سيطرة خاصة، وهى المراجعون الرحالة، وهؤلاء المراجعون يجرون بحوثًا مستفيضة على كل الوحدات الإدارية فى الشركة لمرة واحدة سنويًا على الأقل. ومع ذلك فإن البحوث يتم تسليمها إلى مدير الوحدة الإدارية التى تتم دراستها، وليس هناك شك فى أن الشعور بالثقة بين الموظفين بداخل الشركة والذى يتضح فى التعامل اليومى بين مديريها من الممكن تتبع أثره بصورة مباشرة والعودة به إلى ممارسة استخدام المعلومات للسيطرة على الذات وليس السيطرة من إدارة أعلى.

ومع ذلك فإن هذه الممارسة فى الشركة ليست شائعة أو مفهومة بوجه عام؛ فالتفكير التقليدى للإدارة أقرب إلى الممارسات التى تعبر عنها مثلًا شركة كيميائية كبرى:

فى هذه الشركة الكيميائية يراجع قسم سيطرة كل وحدة من الوحدات الإدارية للشركة، ومع ذلك لا تذهب نتيجة هذه المراجعات للمديرين الذين تمت المراجعة عليهم بل إلى الرئيس الذى يستدعى المديرين ليواجههم بنتيجة مراجعة عملياتهم، ويتضح أثر هذه الممارسة على الروح المعنوية فى الشركة من خلال الاسم الذى أطلقه المديرون على قسم السيطرة فى الشركة "مخابرات الرئيس"؛ لذلك فقد تزايد المديرون الذين يديرون وحداتهم الإدارية حاليًا ليس لتحقيق أفضل أداء بل للحصول على أفضل تقارير لقسم السيطرة.

ولا يعنى هذا أننا ندافع عن ضعف معايير الأداء أو غياب السيطرة، بل على العكس فالإدارة بالأهداف والسيطرة على الذات أساسًا وسيلة لوضع معايير أعلى

من المعايير الحالية لمعظم الشركات، وينبغى أنه يتحمل كل مدير مسئولية نتائج أدائه تحملًا كاملًا.

أما ما ينبغى أن يفعله المدير لتحقيق هذه النتائج، فإنه هو - وهو وحده - من يحدده وينبغى أن يكون من الواضح والمفهوم أية سلوكيات وأساليب تعتبرها الشركة غير أخلاقية وغير مهنية وغير صحيحة. ومع ذلك، فلا بد أن يكون بمقدور كل مدير أن يحدد ما ينبغى أن يفعله فى ظل هذه الحدود، بحيث لا يتحمل المسئولية الكاملة عما يتحقق من نتائج إلا عندما تتوافر له كل المعلومات بشأن العمليات التى يقوم بها.

الاستخدام الصحيح للتقارير والإجراءات

تتطلب الإدارة بالسيطرة على الذات إعادة شاملة للتفكير فى استخدامنا للتقارير والإجراءات والاستمارات.

إن التقارير والإجراءات أدوات ضرورية، ومع ذلك فإنها من الأدوات القليلة التى تسهل إساءة استخدامها والتى تسبب مثل هذا الضرر، وذلك لأن التقارير والإجراءات إذا أسىء استخدامها لا تكون أدوات عمل بل أدوات تحكم سيئة.

هناك ثلاث صور شائعة من إساءة استخدام التقارير والإجراءات، أولها هو الاعتقاد الشائع بأن الإجراءات أدوات للأخلاقيات رغم أنها ليست كذلك؛ فالمبدأ الذى تقوم عليه هو مبدأ اقتصادى بصورة كاملة، ولا تحدد أبدًا ما ينبغى فعله، بل توضح كيفية عمله بالصورة الأكثر سرعة، ومشاكل السلوك الصحيح لا يمكن أبدًا أن "توضع فى إطار الإجراءات" (وهو التعبير الأكثر رعبًا فى لغة البيروقراطية)، بل إن السلوك الصحيح لا يمكن أبدًا أن تؤسسه الإجراءات.

وسوء الاستخدام الثانى للإجراءات هو اعتبارها بديلًا للقدرة على الحكم الصحيح؛ فالإجراءات لا تحقق نجاحًا إلا عندما تغيب الحاجة إلى القدرة على الحكم الصحيح، أى فى المواقف التكرارية الذى تم تقديم الحكم الصائب إليه وتم اختباره. تعانى الحضارة المعاصرة اعتقادًا خاطئًا بشأن الأثر السحرى للاستمارات المكتوبة، وتزداد خطورة هذا الاعتقاد إذا قادنا إلى محاولة التعامل مع المواقف الاستثنائية غير التقليدية وفقًا لإجراء معين، والحق أن اختبار إجراء جيد هو ما

يحدد بسرعة المواقف التى لا تتناسب - حتى فى روتين العمليات - مع النمط، ولكنها تتطلب تعاملًا خاصًا وقرارًا يقوم على الحكم الصحيح.

ومع ذلك، فأكثر صور سوء استخدام التقارير والإجراءات شيوعًا هى استخدامها كأداة للسيطرة المفروضة من أعلى، خاصة بالنسبة لمن يستهدفون تقديم المعلومات للإدارة العليا - وهى عبارة عن "استمارات" حياة العمل اليومية. والحالة الشائعة هنا هى مدير الوحدة الإدارية الذى لا بد له أن يملأ عشرين استمارة ليقدم للمحاسبين أو المهندسين أو مساعدى الإدارة فى المكتب الرئيسى المعلومات التى لا يحتاج إليها هو نفسه، وهذا ليس إلا مثالًا واحدًا من آلاف الأمثلة، وتكون نتيجة ذلك أن ينحرف انتباه هذا المدير بعيدًا عن عمله، ويعتبر أن الأشياء التى يسأل عنها أو المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف السيطرة انعكاسات لما تريده الشركة منه، ويعتبرها أساس عمله، ويبذل جهده فى هذه الأشياء - رغم استيائه منها - وليس فى عمله، وفى النهاية يتجه رئيس هذا المدير أيضًا فى الاتجاه الخاطئ إن لم يتم تغييبه بسبب هذه الإجراءات.

بدأت شركة تأمين كبرى قبل عدة سنوات برنامجًا كبيرًا لـ "تحسين الإدارة"؛ فأنشأت مكتبًا مركزيًا قويًا يركز على أشياء مثل نسب التجديد، وتسوية مطالبات العملاء، وتكاليف البيع، ووسائل المبيعات.. إلخ. وقد قام هذا المكتب بعمل رائع، حيث تعلمت الإدارة العليا للشركة من خلاله الكثير عن كيفية إدارة شركة التأمين، ورغم ذلك فقد أخذ الأداء الفعلى فى الانخفاض منذ ذلك الوقت لأن المديرين فى هذا المجال أخذوا يقضون المزيد من الوقت فى إعداد التقارير، وقل الوقت المتوافر لديهم للعمل، والأسوأ من هذا أنهم سرعان ما تعلموا أن يتلاعبوا بتقارير الأداء ليبدوا بـ "مظهر جيد"، فلم يضعف هذا مستوى أداء العمل فحسب، بل وأضعف الروح المعنوية بدرجة هائلة أيضًا، لقد أصبح مديرو المجال يعتبرون الإدارة العليا، ومساعديها أعداء ينبغى خداعهم، أو إبعادهم إلى أقصى درجة ممكنة على الأقل.

ثمة قصص كثيرة مماثلة فى كل مجال عمل وفى كل شركة أيًا كان حجمها، وهذا الموقف ينتج بدرجة كبيرة عن التصور الخطأ لفكرة "مساعدى الإدارة"، وهو ما سنناقشه فى فصل لاحق من هذا الكتاب، ومع ذلك فإن كل هذا نتيجة لإساءة استخدام الإجراءات باعتبارها سيطرة.

ينبغى تقليل التقارير والإجراءات إلى الحد الأدنى وعدم استخدامها إلا عندما توفر الوقت والجهد، وأن تكون بسيطة إلى أقصى درجة ممكنة.

حكى لنا أحد رؤساء الشركات الكبرى القصة التالية: قبل خمسة عشر عامًا كان قد ضم للشركة شركة صغيرة مستقلة فى لوس أنجلوس كانت تحقق أرباحًا تبلغ ربع مليون دولار سنويًا وقد اشتراها وفقًا لهذه المعطيات. وأثناء سير رئيس الشركة المشترية مع مالك الشركة المشتراة - والذى ظل بالشركة يعمل كمدير لها - سأله: "كيف تحدد سعر شركتك؟"، فقال: "هذا سهل. إننا نحدد من كل ألف دولار عشرة بالمائة أقل مما تحدده شركتكم". فسأله: "وكيف تسيطرون على تكاليفكم؟"، فجاء الرد: "هذا سهل. إننا نعرف ما ندفعه مقابل المواد الخام والعمالة، والإنتاج الذى ينبغى أن نحققه فى مقابل هذا المال"، فسأله السؤال الأخير: "وكيف تسيطرون على النفقات؟"؛ فقال مالك الشركة المشتراة: "إننا لا نشغل بالنا بها".

فقال رئيس الشركة لنفسه إننا من المؤكد أننا نستطيع توفير الكثير من المال من خلال تقديم أدوات السيطرة الكاملة، ومع ذلك فقد انخفضت أرباح الشركة المشتراة بعد ذلك بعام إلى ١٢٥ ألف دولار رغم أن المبيعات ظلت ثابتة وكذلك الأسعار، ومعنى ذلك أن استخدام إجراءات معقدة قد التهم نصف أرباح الشركة.

ينبغى على كل شركة أن تحدد بانتظام ما تحتاج إليه من كل التقارير والإجراءات التى تستخدمها، وينبغى اختبار كل التقارير كل خمس سنوات على الأقل لمعرفة جدواها، بل إننى اضطررت ذات مرة لتقديم توصية باتخاذ إجراءات أكثر قوة لتوضيح موقف كانت التقارير والاستمارات فيه تهدد استمرار مؤسسة منفعة عامة قائمة، فأوصيت بإيقاف كل التقارير وتعليقها على مدار شهرين، وألا يسمح إلا لتلك التقارير التى يطلبها المديرون بعد أن استغنوا عنها.

وينبغى أن يقتصر تركيز التقارير والإجراءات على الأداء المطلوب لتحقيق النتائج فى المجالات الأساسية؛ وهذا لأن من يحاول "السيطرة" على كل شىء لا يستطيع السيطرة على أى شىء، وأية محاولة للسيطرة على الأمور غير المهمة دائمًا ما تؤدى إلى انحراف المسار.

وفى النهاية، ينبغى أن تكون التقارير والإجراءات أداة بالنسبة للشخص الذى يملؤها لا أن تكون هى نفسها - أبدًا - قياسًا لأدائه، حيث ينبغى الحكم عليه دائمًا

بمعايير أدائه الإنتاجى، والطريقة الوحيدة لفعل هذا هى أن نجعله لا يملأ أو يُعد من التقارير إلا ما يحتاج إليه لتحقيق الأداء.

فلسفة الإدارة

إن ما تحتاج إليه شركات الأعمال هو مبدأ لدى الإدارة بأن تركز بصورة كاملة على مواضع القوة الفردية والمسئولية لدى كل موظف، وفى الوقت نفسه تقدم توجيهًا عامًا للرؤى والجهود لبناء فرق عمل وتوفيق أهداف الموظف الفرد مع الصالح العام للشركة.

والمبدأ الوحيد لتحقيق هذا هو الإدارة بالأهداف والسيطرة على الذات، فهذان الأمران يجعلان الصالح العام للشركة هدف كل مدير، ويستبدلان بالسيطرة الخارجية الأكثر قوة وسيطرة من الداخل أكثر دقة وكفاءة، وهذا يحفز المدير على أن يعمل وفقًا للاحتياجات الموضوعية للمهمة المكلف بها وليس لأن أحدهم يأمره أو يقنعه بأن يفعل شيئًا معينًا - أى يتصرف كشخص حر وفقًا لما يراه ضروريًا وليس كما يريده شخص آخر.

تستخدم كلمة "فلسفة" باستهتار شديد فى الأوساط الإدارية حاليًا، حتى إننى قرأت مقالاً لنائب رئيس إحدى الشركات عن "فلسفة التعامل مع متطلبات الشراء" (وعلى حد علمى، فإن كلمة "فلسفة" فى هذا المقال كانت تعنى مضاعفة متطلبات الشراء ثلاث مرات). ومع ذلك، فإنه ليس من قبيل المبالغة أو التهويل أن نصف الإدارة بالأهداف والسيطرة على الذات بأنهما "فلسفة" إدارة، حيث يقومان على فكرة وظيفة الإدارة، وتحليل المتطلبات المحددة للمجموعة الإدارية والعقبات التى تواجهها، وفكرة السلوك والفعل والدافع الإنسانى، وفى النهاية، فإنها تنطبق على أى مدير أيًا كان مستواه الإدارى وعمله، وبغض النظر عن حجم شركته، وتؤكد الأداء من خلال تحويل الاحتياجات الموضوعية إلى أهداف شخصية، وهذه هى الحرية الصحيحة - أى الحرية فى ظل القانون.

الفصل ١٢

مهمة المديرين هى الإدارة

ما عمل المدير؟ - المهام الفردية ومهام الفريق - نطاق المسئولية الإدارية - سلطة المدير - المدير ورؤساؤه.

ما عمل المدير؟

ينبغى أن تقوم وظيفة المدير على مهمة الأداء بغرض تحقيق أهداف الشركة، وينبغى أن تكون هذه المهمة مهمة فعلية دائمًا - أى تمثل إسهامًا واضحًا ويمكن قياسه لتحقيق نجاح الشركة، وينبغى أن يكون لهذه المهمة أوسع ما يمكن من المدى والسلطة، بحيث يعتبر كل ما لم يتم استثناؤه بصورة مباشرة تحت سلطة المدير. وفى النهاية، ينبغى توجيه المدير والسيطرة عليه من خلال أهداف الأداء وليس وفقًا لرؤية رئيسه.

ينبغى دائمًا أن تحدد الوظائف الإدارية اللازمة وطبيعة كل منها الأنشطة التى ينبغى القيام بها والإسهامات التى ينبغى تقديمها لتحقيق أهداف الشركة. إن مهمة مواجهة احتياجات الشركة - وليس غيرها - هى ما يتطلب وجود وظيفة المدير. ونظرًا لأن وظيفة المدير لها ضرورتها؛ فلا بد أن تكون لها مسئولياتها.

ينبغى أن تكون وظيفة المدير متناسبة إداريًّا دائمًا، ولأن المدير شخص يتحمل مسئولية - ويسهم فى تحقيق - النتائج النهائية للشركة؛ فلا بد أن يكون لوظيفته ما يكفى من النطاق، وينبغى أن تتضمن وظيفته دائمًا الحد الأقصى من التحديات والحد الأقصى من المسئولية، وتقدم أقصى ما تستطيع تقديمه من إسهامات على أن

تكون هذه الإسهامات واضحة وقابلة للقياس، وينبغى أن يكون بمقدور المدير أن يشير للنتائج النهائية للشركة ويقول: "هذا الجزء هو إسهامى فى عمل الشركة".

هناك الكثير من المهام التى لا يستطيع شخص واحد القيام بها، ومع ذلك لا يمكن تجزئتها إلى عدد من الوظائف المتكاملة المحددة، ومثل هذه المهام ينبغى اعتبارها مهام فريق عمل.

إن عمل الفريق معترف به بصورة كبيرة خارج نطاق إدارة الأعمال؛ فمعظم البحوث العلمية - مثلا - تحمل أسماء ثلاثة أو أربعة أشخاص يقوم كل منهم - إخصائى الكيمياء الحيوية، وعالم الفسيولوجى، وطبيب الأطفال، والجراح - بنوع محدد من العمل، ورغم أن كل واحد من هؤلاء لا يسهم إلا بما لديه من مهارة محددة، فإنهم جميعًا مسئولون عن العمل الكلى للفريق، وهناك بالطبع قائد للفريق، ومع ذلك فإن سلطة هذا القائد توجيهية وليست إشرافية أو آمرة رغم أهميتها الكبيرة، وذلك لأنها سلطة قائمة على المعرفة وليس على الدرجة والرتبة.

أما فى مجال إدارة الأعمال، فإن فرق العمل تُستخدم واقعيًا بدرجة أكبر مما توصى به الكتابات فى المجال؛ فعادة ما يتم تكليف فرق العمل بأداء مهام قصيرة الأمد فى كل الشركات الكبرى، وفرق العمل شائعة فى العمل البحثى، وهى - وليس البناء السلطوى الهرمى - الأمر الواقع فى شركات التصنيع جيدة الإدارة، خاصة فيما يتعلق بمدير الشركة ورؤساء الأقسام الفنية التابعين له، وهناك الكثير من المهام فى نظام إنتاج عملية التصنيع والإنتاج الكبير بالأسلوب الحديث التى لا يمكن أداؤها إلا من خلال فرق العمل.

لكن أهم مهام فريق العمل فى أية شركة هى مهمة الإدارة العليا، وذلك لأنها تتجاوز فى مداها، وفيما تحتاج إليه من مهارات، وحالاتها قدرة أى شخص، إذ لا يوجد فى أية شركة "رئيس تنفيذى" واحد، بل فريق تنفيذى بغض النظر عما توصى به أدبيات الإدارة وتؤكد عليه لوائح الشركة.

لذلك السبب، فإنه من المهم للغاية بالنسبة لمؤسسة الإدارة أن تفهم معنى مؤسسة الفريق، ومتى وكيف تستخدمها، والأهم من هذا أن تفهم أن كل فرد فى أى فريق عمل حقيقى له دور محدد وواضح، وأن عمل الفريق ليس مجرد سيطرة على حالة

من الفوضى، فالحق أن فريق العمل يحتاج فعلاً من التنظيم الداخلى، والتعاون، وتحديد مهام الأفراد إلى أكثر مما يحتاج إليه العمل المنظم فى الوظائف الفردية.

نطاق المسئولية الإدارية

تبدأ أدبيات الإدارة مناقشتها عن مدى حجم وظيفة المدير بالقول إن الشخص الواحد لا يستطيع ملاحظة سوى عدد محدود من الناس - أو ما يسمى "مدى السيطرة". وهذا بدوره يؤدى إلى التشويه المعروف فى الإدارة: مستويات إدارية فوق مستويات تعيق التعاون والتواصل، وتضعف تطوير المديرين المستقبليين، وتبدد معنى وظيفة الإدارة.

ومع ذلك، فالمدير محكوم بأهداف موضوعية لوظيفته ويتم قياس أدائه وفقًا لما يحققه من نتائج، وليست هناك حاجة إلى الإشراف الإدارى القائم على إعلام المرءوسين بما ينبغى عليهم فعله ثم التأكد من فعلهم له، وليس هناك مدى للسيطرة؛ فمن الممكن على المستوى النظرى أن يكون للرئيس عدد لا محدود من المرءوسين التابعين له، ومع ذلك، فهناك فى الواقع حد يحدده "نطاق المسئولية الإدارية" (وأعتقد أن دكتور "إتش. إتش. ريس" من شركة جنرال موتورز هو من ابتكر هذا المصطلح)، وهو: عدد المرءوسين الذين يمكن لرئيس واحد مساعدتهم، وتعليمهم، ودعمهم لتحقيق أهداف وظائفهم، وهذا حد حقيقى ولكنه ليس قيدًا جامدًا.

يقال إن نطاق السيطرة لا يمكن أن يتجاوز ستة إلى ثمانية مرءوسين لكل رئيس، ومع ذلك فإن نطاق المسئولية الإدارية تحدده درجة حاجة هؤلاء المرءوسين إلى المساعدة والتعليم، ولا يمكن تحديده إلا بدراسة الموقف الفعلى، ويختلف نطاق المسئولية الإدارية عن نطاق السيطرة من حيث إنه يتسع كلما ارتقينا على المستويات الإدارية للشركة؛ فصغار المديرين يحتاجون إلى أكبر قدر ممكن من المساعدة، ويمكن تحديد أهدافهم بسهولة، وقياس أدائهم بدقة، أما كبار المديرين، فيفترض أنهم قد تعلموا كيف يؤدون أعمالهم، ويمكن اعتبار أهدافهم ذات إسهام مباشر فى الشركة، ويمكن قياس أدائهم من خلال معايير قياس نتائج العمل.

ولذلك السبب، فإن المسئولية الإدارية أوسع مدى من نطاق السيطرة (حيث يعتقد "إتش. إتش. ريس" أن الحد النظرى لها حوالى مائة)، وإذا أوصت الممارسات

الجيدة بعدم توسيع نطاق السيطرة، فينبغى على المدير دائمًا أن يتحمل مسئولية عدد من المرءوسين أقل من عدد من يستطيع الاعتناء به حتى لا تغويه فكرة الإشراف عليهم - أى الاستيلاء على وظائفهم، أو المراقبة اللصيقة الدائمة لهم على الأقل[١].

لا يؤثر كون المرءوسين أفرادًا أو فرق عمل على نطاق المسئولية الإدارية، ومع ذلك ينبغى دائمًا أن يحوى فريق العمل أقل عدد ممكن من الأفراد، وأكبر فريق عمل أعرفه هو مجلس إدارة شركة ستاندرد أويل للنفط، وهو يتكون من مديرين بدوام كامل فى الشركة، ويمثلون الإدارة العليا لواحدة من أكبر الشركات العالمية حجمًا ونجاحًا واتساعًا وتعقيدًا، ولذلك السبب، فإن كون هذا الفريق يتكون من أربعة عشر شخصًا ليس مبالغة، ومع ذلك فإن فريقًا بهذا الحجم لا يمكن أن يؤدى أداء جيدًا إلا إذا فرض على نفسه معايير انضباط صارمة؛ فهذا الفريق لا يتخذ أى قرار - مثلا - إلا باقتراع سرى رغم أن هذا الإجراء يتسم بالدراسة المتأنية العميقة، وفرق العمل - بوجه عام - لا ينبغى أن يتجاوز عدد أفرادها خمسة أو ستة أشخاص، وتقول القاعدة إن أفضل أداء للفريق يتحقق مع ثلاثة أو أربعة أشخاص.

إن فرق العمل - بوجه عام - لا يمكن اعتبارها إدارة عليا جيدة، وبمعنى آخر لا ينبغى أن يكون لفرق العمل مرءوسون مديرون رغم أنه لا بأس بأن يكون لكل فرد من أفراد فريق العمل مرءوسون مديرون؛ وذلك لأن تقديم المساعدة والتعليم - عناصر المسئولية الإدارية - يتم بشكل أفضل على أيدى الأفراد.

مسئولية المدير

إن منح المدير أقصى مدى وسلطة ممكنين ليس إلا شرحًا للقاعدة التى تؤكد ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستويات الإدارة بحيث تكون أقرب إلى العمل الفعلى الذى تمارسه هذه المستويات الإدارية، ومع ذلك، فإن آثار هذه الممارسة تؤدى إلى ابتعاد كبير عن المفهوم التقليدى لتفويض السلطة من المستويات الأعلى.

[١] أثار "جيمس سى. ورثى" الذى كان يعمل بشركة سيرز وروباك، ويعمل الآن فى وزارة التجارة الأمريكية هذه النقطة وقدم عليها الكثير من الأدلة.

إن الأنشطة والمهام التى تحتاج إليها الشركة يتم القيام بها من أعلى لأسفل إذا جاز التعبير؛ لذلك لا بد أن يبدأ التحليل بالمنتج النهائى المطلوب، أى أهداف أداء العمل والنتائج التى تحققها الشركة التى يحدد التحليل من خلالها - وبصورة تدريجية - ما ينبغى أداؤه، أما عندما ننظم عمل المدير، فلا بد أن نعمل من أسفل لأعلى، فنبدأ بالأنشطة على "المستوى الأساسى" - أى الوظائف المسئولة عن المنتج الفعلى من المنتجات والخدمات، والمبيعات النهائية للعملاء، وإنتاج المسودات المبدئية والرسومات الهندسية.

يمارس المديرون على مستويات العمل الأولى المهام الإدارية الأساسية، والتى يعتمد كل شىء آخر عليها، وإذا نظرنا إلى الأمور من هذه الزاوية، فسنجد أن وظائف الإدارة العليا اشتقاقية وتهدف - فى التحليل الأخير - إلى مساعدة مدير مستويات العمل الأولى على أداء عمله، وإذا نظرنا إلى الأمور بصورة بنيوية وعضوية، فسنجد أن كل السلطة والمسئولية تتركز فى مدير مستويات العمل الأولى، وأنه لا يصعد للإدارة العليا إلا ما لا يستطيع القيام به، وإذا جاز التعبير، يمكن القول إن مدير مستوى العمل الأساسى هو الجين الوراثى الذى تتكون منه كل الأعضاء البدنية العليا للمؤسسة والتى تتطور وفقًا له.

من الواضح أنه لا توجد حدود للقرارات التى يستطيع مدير مستويات العمل الأولى أو ينبغى عليه اتخاذها، وأنه ينبغى أن يتوافق ما يتمتع به من سلطة ومسئولية مع هذه القرارات.

إن هذا المدير يواجه قيودًا فيما يتمتع به من سلطة، فليس بمقدور ملاحظ الإنتاج أن يعدل من أجر العامل بالمبيعات، وليس لمدير المبيعات الإقليمى سلطة على عامل بالمبيعات خارج نطاق منطقته.. إلخ، وعلاوة على ذلك، فإن سلطة هذا المدير محدودة من حيث القرارات التى يستطيع اتخاذها، فمن المعلوم أنه لا يستطيع اتخاذ قرارات تؤثر على غيره من المديرين، أو على الشركة ككل أو على توجهها العام. إنه من الحكمة مثلًا ألا يُسمح لأى مدير بأن يتخذ أو يراجع وحده قرارًا يتعلق بمستقبل الحياة العملية لأحد مرءوسيه.

لا ينبغى أن نتوقع من مدير مستويات العمل الأولى أن يتخذ قرارات لا يستطيع اتخاذها؛ فالشخص المسئول عن المستوى المتوسط من الأداء ليس لديه الوقت لاتخاذ

قرارات طويلة المدى مثلًا، والمسئول عن الإنتاج يفتقر إلى المعرفة والقدرة على وضع خطة إحالة للتقاعد أو برنامج تأمين طبى، ورغم أن هذه القرارات تؤثر بالطبع على هذا المدير وعلى عمله، ورغم أنه ينبغى عليه أن يعرفها ويفهمها - بل ويسهم بأكبر قدر ممكن فى تشكيلها واتخاذها - فإنه لا يستطيع اتخاذها، ولذلك السبب، يفتقر هذا المدير إلى السلطة والمسئولية عن هذه القرارات؛ فالسلطة والمسئولية لابد أن تكون دائمًا مركزة على المهمة، وهذا المبدأ ينطبق على كل المستويات الإدارية وصولًا لوظيفة الرئيس التنفيذى للشركة شخصيًا.

ليست هناك قاعدة بسيطة واحدة لتحديد أبعاد القرارات التى يمكن للمدير اتخاذها، ويتمثل الميثاق الإدارى لشركة لام ديفجن التابعة لشركة جنرال موتورز بالدستور الأمريكى، حيث يقول: "إن كل السلطات التى لا يُنص صراحة وكتابيًّا على أنها للإدارة العليا مخولة للإدارة الدنيا" وهذه الفكرة نقيض الفكرة التى كانت سائدة فى دستور بروسيا قبل توحيد ألمانيا بخصوص حقوق المواطنين التى كانت تقول: "إن كل شىء لا ينص صراحة على أنه حق للمواطنين ممنوع عليهم"، وبمعنى آخر، فإن القرارات التى لا يحق للمدير اتخاذها داخل إطار المهمة التى يقوم بها لا بد أن يتم توضيحها بجلاء؛ لأنه يفترض أن تكون لديه السلطة والمسئولية عن كل القرارات الأخرى.

المدير ورؤساؤه

ما - إذن - وظيفة رئيس المدير؟ ما سلطاته وما مسئولياته؟

لو لم يكن إلا لاعتبارات جمالية؛ فإننى لست ممن يحبون مصطلح "الإدارة من القاع للقمة" الذى ابتكره "وليام بى. جيفن" من شركة امريكان بريك شو.[٢]

رغم ذلك، فإن لهذا المصطلح معنى مهمًّا، حيث لا يمكن حصر العلاقة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا فى العلاقة النازلة التى يعبر عنها مصطلح "الإشراف"، بل إن هذه العلاقة ليست أيضًا علاقة ثنائية بين الأعلى والأدنى، فلها ثلاثة أبعاد هى: علاقة المدير الأدنى مستوى بمديره الأعلى، وعلاقة كل مدير بالشركة، وعلاقة

[٢] ألق نظرة على كتابه *Bottom-up Management*, (New York: Harper & Brothers, 1949)

مدير المستوى الأعلى بمدير المستوى الأدنى، وكل علاقة من هذه العلاقات مسئولية وواجب وليس حقًا.

تتمثل مهمة كل مدير فى الإسهام بما تحتاج إليه الوحدة الإدارية لرئيسه لتحقيق أهدافها، والحق أن هذا هو واجبه الأول الذى يشتق منه كل الأهداف الأخرى لوظيفته.

إن الواجب الثانى للمدير هو واجبه تجاه الشركة، حيث لا بد عليه أن يحلل مهمة وحدته الإدارية، ويحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، وعليه أن يؤسس الوظائف الإدارية التى تتطلبها هذه الأنشطة، ومساعدة مديريه على العمل معًا وإيجاد تكامل بين مصالحهم ومصالح الشركة، وعليه أن يكلف العاملين معه بهذه الوظائف، وفصل المديرين التابعين له الذين لا يقدمون الأداء المطلوب، ومكافأة من يجيدون الأداء وخاصة ذوى الأداء الراقى منهم بالمكافآت المالية والترقيات، وعليه مساعدة المديرين التابعين له على الوصول إلى أقصى قدراتهم وتوظيفها، وعلى التأهل للمهام الإدارية فى المستقبل.

إن هذه مسئوليات كبيرة، ولكنها ليست مسئوليات يستطيع أى شخص آخر - مرءوس - أن يتحملها؛ لأنها مسئوليات - مثل كل المسئوليات - لا يتحملها إلا المدير بنفسه؛ لأنها من الخصائص الأساسية لعمل المدير وليس عمل المرءوسين.

وأخيرًا، فإن للمدير مسئوليات أدنى - أى تجاه المديرين التابعين له؛ فعليه قبل أى شىء أن يحرص على مساعدتهم على أن يعرفوا ويفهموا المطلوب منهم، ثم مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، ولذلك فإنه مسئول عن توفير الأدوات اللازمة لهم، وتوفير الموظفين اللازمين، والمعلومات التى يحتاجون إليها، وكذلك مساعدتهم بالنصيحة والمشورة، وعليه - إن اقتضت الضرورة - مساعدتهم على تحسين أدائهم.

وإذا كان لكلمة واحدة أن تعبر عن هذه العلاقة الأدنى، فستكون هذه الكلمة هى "المساعدة"، لقد عرفت العديد من الشركات الناجحة مثل آى بى إم (IBM) وظيفة المدير من حيث علاقاته بمرءوسيه على أنها "مساعدتهم"؛ فالعمل الذى يقوم به المرءوسون هو ما ينبغى عليهم أن يقوموا به - بحكم الضرورة الموضوعية - وأداؤهم

والنتائج التى يحققونها هم المسئولون عنها، وبالتالى هى مسئوليتهم، ورغم ذلك فإن واجب المدير الأعلى مساعدتهم بكل ما يستطيع لتحقيق هذه الأهداف.

ينبغى أن تكون أهداف الوحدة الإدارية بصورة حصرية ودائمة من الأداء والنتائج التى تسهم بها فى تحقيق نجاح الشركة، وينبغى أن يكون تركيز هذه الأهداف صاعداً بصورة دائمة، ومع ذلك، فإن أهداف المدير الذى يرأس الوحدة الإدارية ينبغى أن تشمل ما يفعله هو نفسه لمساعدة المديرين التابعين له على تحقيق أهدافهم، وينبغى دائمًا أن تكون رؤية المدير صاعدة - أى باتجاه الشركة ككل، ومع ذلك فإن مسئوليته تتجه نزولاً أيضًا - أى باتجاه المديرين فى فريقه، وربما كان اعتبار هذه العلاقة بين المديرين والمديرين الآخرين التابعين له على أنها واجب وليس إشرافًا مطلبًا أساسيًا للتنظيم الكفء لوظيفة المدير.

الفصل ١٣

روح المؤسسة

كيف نجعل الناس العاديين يفعلون أشياء فوق عادية: اختبار الأداء - التركيز على مواضع القوة - الممارسات وليس الأقوال - خطورة الأداء المتوسط الآمن "لن تصبح ثريًا ولكنك لن تفصل من العمل" - "لا يمكننا ترقيته، ولكنه يعمل معنا منذ فترة طويلة؛ لذلك لا يمكننا فصله" - الحاجة للتقييم - التقييم من خلال الأداء ومواضع القوة - المكافآت كإثابة وحافز - هل تأجيل الإثابة مفيد؟ إعطاء الترقية أهمية كبيرة - نظام معقول للترقية - قرارات "حياة أو موت" مراجعة المديرين الذاتية لروح المؤسسة التى يعملون بها - من لا نرشحه لشغل الوظائف الإدارية - وماذا عن القيادة؟

ثمة مقولتان تعبران بإيجاز عن "روح المؤسسة" إحداهما مكتوبة على شاهد ضريح "أندرو كارنيجى" وتقول":

"هنا يرقد رجل
كان يعرف كيف
يوظف فى خدمته
أناسًا أفضل منه".

أما المقولة الثانية، فهى شعار حملة إيجاد وظائف للمعوقين بدنيًا، وهى: "العبرة بالقدرات لا الإعاقات".

توضح الإدارة بالأهداف للمدير ما ينبغى عليه فعله، ويمكنه التنظيم الصحيح لوظيفته من فعله، ومع ذلك فإن روح المؤسسة هى ما يحدد إن كان سيفعل ما ينبغى

عليه فعله أم لا، فإذا كانت هذه الروح محفزة، فسوف تستثير مخزون التكريس والجهد لديه، وهذا يحدد إن كان سيبذل أقصى ما يستطيعه أم يكتفى بأدنى حد مقبول للأداء.

إن هدف أية مؤسسة هو أن "تجعل الناس العاديين يفعلون أشياء فوق عادية" كما قال اللورد "بيفريدج"، ولا يمكن لأية مؤسسة أن تركن إلى الاعتماد على العبقرية؛ فهذا مورد نادر جدًّا ولا يمكن توقعه فى أغلب الأحوال؛ لذلك فإن الاختبار الحقيقى لأية مؤسسة هو مدى قدرتها على تحسين أداء الأفراد العاديين بها وقدراتهم واستخراج مواضع قوتهم وزيادة أدائهم، وتحييد أثر نقاط الضعف لديهم.

تحتاج الروح الجيدة للإدارة إلى وجود مجال كامل لتميز الأفراد بها، بحيث يتم الاعتراف بالتميز كلما ظهر وتشجيعه والمكافأة عليه، واستثمار مزاياه لدى باقى أفراد المؤسسة، ولذلك السبب، فإن الروح الجيدة تتطلب التركيز على مواضع قوة الأفراد - أى على ما يستطيعون فعله لا على ما لا يستطيعون فعله - والتحسين الدائم لكفاءات المجموعة وقدراتها بالكامل، بحيث يصبح الأداء الجيد بالأمس هو الحد الأدنى المطلوب من الأداء اليوم، ويصبح تميز الأمس هو الأداء الطبيعى اليوم.

ليس الاختبار الحقيقى للروح الجيدة "توفيق الناس معًا" بأية حال من الأحوال؛ فالعبرة بالأداء وليس بالتوافق؛ فـ "العلاقات الإنسانية الجيدة" غير القائمة على الرضا الناتج عن جودة الأداء والتناغم الناتج عن علاقات العمل الصحيحة هى فى حقيقة الأمر علاقات إنسانية ضعيفة وتؤدى إلى روح ضعيفة؛ لأنها لا تساعدهم على النمو بل تحضهم على الجمود والثبات، ولن أنسى أبدًا رئيس الجامعة الذى قال: "مهمتى هى أن أمكن الأساتذة المتميزين من التدريس بغض النظر عن مدى توافق هذا الأستاذ مع باقى زملائه أو معى أنا شخصيًّا"، وعندما بدل خليفة هذا الرئيس سياسة سلفه بسياسة "السلام والتناغم"، سرعان ما انهار كل من الروح المعنوية بالجامعة وأدائها.

وفى مقابل ذلك، فليس هناك اتهام يمكن توجيهه لأية مؤسسة أكبر من أن يمثل أى موضع قوة أو قدرة لدى أحد أفرادها تهديدًا للباقين، أو أن يصبح أداؤه مصدرًا للصعوبة وإحباط الآخرين، وليس هناك ما يدمر الروح المعنوية بالمؤسسة أسرع من

تركيزها على نقاط ضعف أفرادها وليس على مواضع قوتهم، والتأكيد على إعاقاتهم وليس على قدراتهم؛ لذلك لا بد أن يكون التركيز دائمًا على مواضع القوة.

الممارسات وليست الأقوال

الروح الجيدة فى مؤسسة الإدارة تعنى أن تكون الطاقة الناتجة أكبر من مجموع الجهود المبذولة، وتعنى إيجاد الطاقة، ومن الواضح أنه لا يمكن تحقيق هذا من خلال الوسائل الميكانيكية؛ فالأدوات الميكانيكية فى أفضل تطبيقاتها النظرية لا تستطيع إلا الحفاظ على الطاقة وليس إيجادها، ولا يمكن تحقيق نتائج أكبر من المدخلات إلا فى المناخ الذى يتميز بارتفاع الروح المعنوية.

ولذلك السبب، فإن الأمر اللازم لتهيئة الروح المعنوية المناسبة فى الإدارة هو الأخلاقيات، والتأكيد على مواضع القوة والنزاهة والمعايير المرتفعة للعدالة والسلوك.

ومع ذلك، فالأخلاقيات شىء والأقوال والمواعظ شىء آخر تمامًا؛ فلا بد أن تقوم الأخلاقيات على مبدأ السلوك والعمل إذا أردنا أن يكون لها أى معنى، ولا ينبغى أن تكون مجرد نصائح ومواعظ ونوايا حسنة، بل ممارسات، وإذا أردنا أن تتميز الأخلاقيات بالفعالية والكفاءة، فلا بد أن تكون مستقلة عن قدرات الناس وتوجهاتهم، وأن تتجلى فى سلوكيات ملموسة، وأمور يستطيع الجميع أن يروها، ويفعلوها، ويقيسوها.

وحتى لا أُتهم بالدفاع عن النفاق، فدعونى أقل إن كل المؤسسات على مدار التاريخ البشرى التى تميزت بعظمة الروح قد تمكنت من هذا من خلال مجموعة من الممارسات، وأفضل مثال على هذا المحكمة الأمريكية العليا من خلال قدرتها على تحويل السياسيين التافهين إلى قضاة عظام، كما أن الممارسات هى ما أدى إلى روح التضامن الشهيرة فى قوات البحرية الأمريكية والبحرية البريطانية، والممارسات - المنهجية والموحدة - هى ما يمثل روح أكثر المؤسسات الدينية نجاحًا فى العالم.

لذلك السبب، فإن الإدارة بحاجة إلى ممارسات ملموسة، وثابتة، وواضحة، ولا بد أن تركز هذه الممارسات على بناء مواضع القوة لا على نقاط الضعف، ولا بد أن

تحفز التميز، وتؤكد وتوضح أن الروح السائدة هى روح الأخلاقيات، وبالتالى فإن النزاهة هى الأساس فيها.

هناك خمسة مجالات تكون الممارسات مطلوبة فيها لضمان سيادة الروح الصحيحة عبر مؤسسة الإدارة بالكامل، وهى:

١. لا بد من وجود متطلبات أداء مرتفعة، وعدم غض النظر عن الأداء المتوسط أو الضعيف، ولا بد أن تستند المكافآت على الأداء.

٢. لا بد أن تحمل كل وظيفة إدارية مكافأتها فى ذاتها لا أن تكون مجرد خطوة على طريق الترقية.

٣. لا بد من وجود نظام ترقية معقول وعادل.

٤.تحتاج الإدارة إلى "ميثاق" يوضح بجلاء من لديه سلطة اتخاذ القرارات المهمة التى تؤثر على المدير، وهو صورة من صور لجوء المدير إلى سلطة أعلى.

٥. لا بد أن توضح الإدارة فى وظائفها إدراكها أن النزاهة هى المطلب المطلق الوحيد من المدير، وأنها السمة الوحيدة التى لا بد أن تلازمه من البداية لا أن يكتسبها فيما بعد.

خطورة الأداء المتوسط الآمن

ليست هناك أشياء كثيرة تؤثر على الشركات وروحها تأثيرًا سلبيًّا شاملًا أكثر من قول المديرين: "لن نستطيع أن نحقق ثروة من عملنا بهذه الشركة، ولكننا لن نُفصل من العمل بها أيضًا"؛ فهذه الجملة تؤكد وجود نوع من الأمان فى الأداء المتوسط، وتؤدى للبيروقراطية، وتحبط أكثر شىء تحتاج إليه أية شركة، وهو: روح المبادرة، بل إنها ـ عكس الاعتقاد الشائع ـ لا تشجع الناس على أن يخاطروا بالوقوع فى الخطأ؛ لأنها تحضهم على عدم تجربة أى شىء جديد، إن هذا التوجه لا يبنى الروح؛ فالأداء المرتفع وحده هو ما يبنيها، بل إنه لا يخلق أصلًا أى شعور بالأمان؛ فالأمان الذى تحتاج إليه أية مجموعة إدارية هو الأمان القائم على الاعتراف بالأداء المرتفع والإثابة عليه.

المطلب الأول لروح الإدارة ـ إذن ـ هو تأكيد الأداء المرتفع؛ أى أن يحفز المديرون أنفسهم لا أن يتلقوا هم التحفيز، والحق أن ضرورة وضع المديرين لأنفسهم معايير أداء مرتفعة من الأسباب الكبرى لضرورة الإدارة بالأهداف، وقيام الإدارة على أساس المتطلبات الموضوعية لأية وظيفة.

لا بد من الحرص الدائم على عدم التساهل مع الأداء الضعيف أو المتوسط ناهيك عن الإثابة عليه؛ فالمدير الذى يضع أهدافًا بسيطة أو الذى يخفق باستمرار فى أدائه لا ينبغى بأية حال بقاؤه فى وظيفته، بل لا بد من فصله أو تنزيله إلى وظيفة أقل لا "ترقيته".

ليس معنى هذا ضرورة القسوة على الناس لارتكابهم أخطاء، فليس هناك من يتعلم دون أن يقع فى أخطاء، وكلما ازدادت جودة أداء موظف، زاد ما يقع فيه من أخطاء لزيادة تجربته أشياء جديدة. وأنا شخصيًّا لن أرضى أبدًا بترقية موظف إلى منصب إدارى كبير ما لم يكن قد وقع فى أخطاء، بل وأخطاء كبيرة؛ لأنه ما لم يكن كذلك، فمن المؤكد أن أداءه متوسط، والأسوأ من هذا أنه ما لم يكن قد ارتكب أخطاء، فإنه لن يستطيع التعرف المبكر على هذه الأخطاء إذا وقعت والعمل على تصحيحها.

أيضًا، ليس معنى فصل ذى الأداء المتوسط أو الضعيف من عمله أن تتسم الشركة بالقسوة فى فصل العاملين بها؛ فالإدارة لديها شعور أخلاقى قوى بالالتزام تجاه من عملوا بها لفترة طويلة وبإخلاص، وهى أيضًا تلتزم بالأخطاء الصادرة عنها - مثلها فى هذا مثل أية هيئة لاتخاذ القرار - فإذا كانت قد أخطأت بترقية موظف معين، فلا ينبغى أن تفصله من عمله لأن أداءه فى وظيفته الجديدة أثبت أنه لم يكن ينبغى ترقيته أساسًا؛ فربما لم يكن ضعف أداء هذا الشخص مسئوليته وحده وكانت متطلبات الوظيفة الجديدة أكبر من قدراته، وعلى سبيل المثال، كان مراقبو النفقات قبل مدة ليست بالطويلة لا يعتبرون إلا ماسكى دفاتر كبارًا بينما تميل الإدارة حاليًّا إلى اعتبار مراقبة النفقات مهمة كبرى فى وضع السياسات، ولذلك، فربما لم يستطع مراقب النفقات الذى كان يتميز بالكفاءة قبل عشر سنوات أن يؤدى بكفاءة فى ظل هذا التصور الجديد لطبيعة عمله، ومع ذلك فلا يمكننا توجيه اللوم إليه وحده؛ فقد تحولت قواعد العمل ضده.

إذا اتضح أن فشل أحد العاملين ناتج عن أخطاء وقعت فيها الإدارة، فلا ينبغى فصله من العمل بأية حال من الأحوال، ومع ذلك، فلا بد من عزل من لا يستطيعون الأداء الجيد من وظائفهم؛ فهذا حق الشركة على الإدارة، وحق أيضًا لروح مؤسسة الإدارة، خاصة من يجيدون الأداء بداخل هذه المؤسسة، وهذا حق أيضًا للموظف على

الإدارة؛ لأنه من المحتمل أن يكون هذا الموظف نفسه ضحية لعدم كفاءته فى الوظيفة الجديدة، وهذا القرار ينبغى اتخاذه كلما اقتضى هذا الأداء الموضوعى بغض النظر عن الظروف الشخصية.

أما بقاء الموظف فى الشركة من عدمه، فهذا أمر آخر؛ فرغم أن السياسة التى تحكم القرار الأول لا بد أن تكون حاسمة، إلا أنه ينبغى أن تكون السياسة الحاكمة للقرار الثانى مراعية ومرنة؛ فالإصرار الحاسم على المعايير يبنى الروح والأداء فى حين أن القرارات التى تتعلق بالعاملين تحتاج إلى أكبر قدر من المراعاة والحرص على صالحهم.

إن شركة فورد مثال جيد هنا؛ فعندما تولى "هنرى فورد" الحفيد قيادة الشركة لم يكن من بين الأشخاص التسعة الذين يمثلون الطاقم الإدارى فى أحد أقسام الشركة من يتمتع بالكفاءة اللازمة للعمل بالوظائف الجديدة التى تم تأسيسها بالشركة ومع ذلك، أمكن إيجاد وظائف للفنيين والخبراء بداخل الشركة لكل هؤلاء التسعة، وكانت وظائف يُتوقع منهم أن يؤدوا فيها أداء جيدًا، كان من السهل فصلهم جميعًا، حيث كان عدم كفاءتهم كمديرين شيئًا واضحًا، وكان يعتبر من حق أية إدارة جديدة - خاصة فى ظل الظروف غير العادية التى كانت الشركة تمر بها - أن تجرى تغييرات هائلة فى الموظفين، ومع ذلك، فقد رأت إدارة الشركة أنه لا ينبغى عقاب الموظفين بالشركة نتيجة أخطاء وقعت فيها الإدارة السابقة رغم أنه من غير المسموح أن يمارس أحد وظيفة معينة دون أن يكون أداؤه فيها مرتفعًا، وتدين الشركة بفضل كبير فى إحيائها إلى الالتزام الصارم بهذه القاعدة (ومن المصادفة أن سبعة من هؤلاء الأشخاص التسعة قد أدوا أداء مرتفعًا فى وظائفهم الجديدة حتى إن أحدهم قد ترقى إلى وظيفة أكبر من الوظيفة التى كان يشغلها فى البداية، فى حين أخفق اثنان فقط تمت تسوية معاش أحدهما وفُصل الآخر من العمل).

وفى الممارسة، من السهل الجمع بين الالتزام الكبير بالأداء المرتفع ومراعاة الموظفين؛ فالوظيفة الحقيقية - وليس "إيجاد العمل" - المتوافقة مع قدرات الموظف يمكن إيجادها إذا بذلنا بعض الجهد وتحلينا ببعض الخيال، أما العذر المتكرر: "لا يمكن أن نفصله؛ فهو يعمل معنا منذ زمن بعيد"، فإنه منطق خاطئ وغالبًا ما يكون

مجرد حجة للتخاذل، وهو يضر أداء العاملين بالإدارة وروحهم، واحترامهم للشركة التى يعملون بها.

الحاجة إلى التقييم

الإصرار على الأهداف الكبيرة والأداء المرتفع يحتاج إلى التقدير المنهجى الثابت لقدرات الموظف على وضع الأهداف وتحقيقها.

يتخذ المدير قراراته يوميًا وفقًا لتقييمه لأحد الموظفين ولأدائه: فى تكليفه بالعمل، وفى تكليف آخرين بالعمل تحت رئاسته، وفى توصياته بخصوص الراتب والترقية.. إلخ. ولذلك، فإن المدير يحتاج إلى تقييم منهجى حتى لا يهدد الوقت فى اتخاذ هذه القرارات ثم يعمل فى النهاية بالتخمين وليس وفقًا لما لديه من معارف. ولا بد للمرءوس أيضًا أن يطلب أن تكون هذه القرارات عقلانية ومنطقية وليست قائمة على التخمين؛ لأن هذه القرارات تعبر أكثر من غيرها عما يتوقعه منه رؤساؤه وما يعتبرونه مهمًا.

ونتيجة لهذه الأسباب، فقد أصبح التقييم المنهجى للمديرين شائعًا فى الولايات المتحدة، خاصة فى الشركات الكبرى، ويحتاج الكثير من إجراءات هذا التقييم إلى متخصص - غالبًا ما يكون متخصصًا فى علم النفس، وهذا المتخصص يركز على قدرات الموظف، وهذا قد يبدو أمرًا منطقيًا على صعيد علم النفس، ولكنه سيئ إداريًا، حيث إن تقييم الموظف ينبغى دائمًا أن يكون المسئولية المباشرة لمديره، وأن يركز هذا التقييم دائمًا على الأداء المثبت الواضح للموظف.

إن تقييم الموظف وأداءه جزءان من وظيفة المدير؛ فإذا لم يفعل المدير هذا بنفسه فإنه لن يستطيع تحمل مسئوليته عن مساعدة الموظف وتعليمه بصورة صحيحة، وكذلك لن يستطيع تحمل مسئوليته أمام الشركة والتى تتمثل فى وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة، ولا ينبغى أن تكون عملية التقييم صعبة أو معقدة بما يتطلب تفويضها إلى متخصص؛ لأن هذا بمثابة تنازل من المدير عن صلاحياته وهروب من مسئولياته.

إن التقييم لا بد أن يكون قائمًا على الأداء؛ فالتقييم حكم، والحكم يحتاج دائمًا إلى معيار محدد؛ فإصدار الأحكام يعنى تطبيق مجموعة من القيم، وإذا لم يستند

إصدار الأحكام إلى معيار واضح محدد عام، فإنه يكون غير منطقى ومتعسفًا، ويسىء إلى من يصدر الحكم بقدر إساءته إلى من يصدر الحكم بحقه. إن أى تقييم يركز على "قدرات" الموظف، أو "شخصيته"، أو "إمكاناته" - أو أى شىء آخر لا يوضحه الأداء أو يستطيع توضيحه - هو تقييم عبثى أيًا كان ما يتميز به من "علمية" أو عدد الأفكار التى يؤدى إليها.

ليس هناك شىء غير موثوق أكثر من الحكم على الناس من خلال قدراتهم على المدى الطويل؛ فعلاوة على قلة عدد من يمكن اعتبارهم قضاة موثوقًا بهم فى هذا الصدد، ليس هناك شىء أسرع تغيرًا من قدرات الناس؛ فالعالم ملىء بأمثلة على أناس كانوا شبابًا واعدين ولكنهم تحولوا مع الوقت إلى ذوى أداء متوسط أو ضعيف، وهناك آخرون بدأوا ضعاف الأداء ثم أصبحوا نجومًا فى الأداء فى الأربعينيات من أعمارهم. إن محاولة تقييم قدرات أى موظف على المدى البعيد مقامرة خاسرة، وكلما زادت "علمية" نظام التقييم، زادت المقامرة.

ومع ذلك، فإن الخطأ الأكبر هو محاولة البناء على مناطق الضعف.

هناك حكاية إنجليزية قديمة توضح هذا؛ فقد تولى "وليم بيت" الأصغر رئاسة وزراء بريطانيا قبل أن يتم العشرين من عمره، ومنح للمعارضة الإنجليزية الحاسمة ضد نابليون الشجاعة والعزيمة والقيادة فى تلك السنوات الحالكة التى وقفت فيها بريطانيا وحدها تواجه طاغية غزا أوروبا كلها، وكان "بيت" الأصغر يتفاخر بنقاء حياته الخاصة، حيث كان نموذجًا للاستقامة فى عصر ساده الفساد، وكان زوجًا وأبًا صالحًا فى عصر ساده الانحلال، وتقول الأسطورة إنه عندما سأله أحد حكماء عصره: "لماذا تظن - وأنت السياسى - أنك تنتمى إلى الأخيار؟"، فأوضح له "بيت" أنه لم يتقاض رشاوى وأنه لم تكن له عشيقة، فقاطعه الحكيم قائلًا: "لا يهم ما لم تفعله؛ فالعبرة هنا بما فعلته".

لا يستطيع الإنسان أن يفعل شيئًا فيما ليست لديه القدرة على التعامل معه، ولا أن يحقق شيئًا من خلال ما لم يفعله؛ فالإنسان لا يستطيع إنجاز شىء إلا من خلال الفعل، ولذلك السبب، فلا بد للتقييم أن يستهدف أولا - وقبل كل شىء - توضيح ما يستطيع المرء فعله؛ فلا يمكن أن نسأل: "ما نقاط الضعف التى يحتاج هذا الشخص إلى التغلب عليها حتى يحقق التقدم الذى تمكنه مواضع قوته من تحقيقه؟" إلا بعد أن نعرف ونفهم جيدًا مواضع قوة هذا الشخص، ونقاط الضعف مثل هذه تصبح

غير ذات قيمة علاوة على وضوحها. إن حاجة الإنسان إلى تحسين أدائه وزيادة معرفته وتغيير سلوكه هى الأمور المهمة؛ فهى الأمور التى لا بد له من تحقيقها حتى يصبح شخصًا أفضل وأقوى وأكثر كفاءة.

المكافآت كإثابة وحافز

إذا كان الشخص يُفصل من عمله بسبب ضعف أدائه، فلا بد بالضرورة أن "يصبح الشخص ثريًّا" إذا كان أداؤه رائعًا، وينبغى أن تكون المكافآت مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بالأهداف الموضوعة لوظيفة المدير؛ لذلك فمن أسوأ أنواع سوء التوجيه أن يُطلب من المديرين وضع أهداف تحقق أرباحًا للشركة على المدى البعيد وإعطاؤهم رواتبهم وفقًا لأرباح الشركة على المدى القصير.

وقد حدث هذا النوع من سوء التوجيه فى شركة أدوية كبرى منذ بضعة أعوام، حيث طلبت إدارة الشركة من كبار الكيميائيين بها أن يعملوا على البحوث الأساسية وليس على المنتجات التى يمكن بيعها، وحدث أن توصل أحد هؤلاء الكيميائيين إلى اكتشاف مهم فى مجال الكيمياء العضوية، ولكن الاكتشاف كان يحتاج إلى عدة سنوات من العمل الدءوب قبل أن يتحول إلى منتجات يمكن بيعها، وعندما تم توزيع المكافآت السنوية، حصل الكيميائى المبتكر على المكافأة نفسها التى حصل عليها فى العام السابق بينما حصل على المكافأة الأكبر كيميائى آخر أجرى عددًا كبيرًا من التحسينات البسيطة والسهلة نسبيًا فى المنتجات القائمة، وكانت الإدارة تعتبر أن هذا السلوك عقلانى تمامًا؛ فالابتكار الكبير لم يسهم فى تحقيق أرباح سنوية، بينما كان الكيميائى المبتكر يعتقد أن الإدارة قد أقنعت نفسها بعدم الأمانة وازدواجية المعايير؛ فاستقال هو وأربعة أو خمسة من زملائه - وكانوا الأفضل فى الشركة، ولا تزال الشركة غير قادرة على توظيف فريق بحثى بكفاءتهم نفسها.

والأكثر من هذا أنه لا ينبغى أبدًا أن يكون نظام الرواتب جامدًا بما يستثنى معه منح مكافآت خاصة لـ "الأداء الإضافى على نداء الواجب".

أعرف شركة قام أحد مهندسى القسم الهندسى فيها - لم تتجاوز ترقياته فى الشركة المستويات الدنيا - بتدريب كل المهندسين الشباب الذين التحقوا بالعمل بالشركة على مدار سنوات طويلة، والذين شغل أربعة منهم على التوالى منصب كبير مهندسى الشركة، وكان كل العاملين بالإدارة الهندسية يعرفون ما يفعله هذا المهندس المدرب، ومع ذلك فلم يقدر

له أحد ما يقدمه من إسهامات حتى أحيل للتقاعد، وعندما تقاعد، قامت الشركة بتعيين مدير تدريب ومساعدين له ليحلوا محل هذا المهندس، ومما يذكر للشركة أنها قد عوضت عن هذا السهو الذى وقعت فيه من خلال تخصيص مكافأة كبيرة بعد نهاية الخدمة لذلك الرجل العجوز.

ينبغى دائمًا الإثابة على الإسهامات من هذا النوع أثناء تقديمها، ورغم أنها قد لا تحقق نتائج فورية يمكن قياسها فإنها تبنى الروح والأداء، وهذه الإسهامات يقدرها العاملون بالشركة تقديرًا كبيرًا - ويعتبرون عدم تقدير الإدارة لهذه الإسهامات والإثابة عليها ظلمًا كبيرًا - ومعهم الحق فى هذا، وذلك لأن استعداد الناس لتقديم أكثر مما تتطلبه وظائفهم هو ما يميز المؤسسات العظيمة عن المؤسسات العادية، وأية مؤسسة لديها مثل هذا الصانع للكفاءات لها أن تعتبر نفسها محظوظة - مع نسيان أن الحد الأقصى لراتب هذا النوع من الوظائف هو ٨٥٠٠ دولار، وينبغى أن تكون الإثابة على مثل هذه الإسهامات نادرة بندرة ميداليات الشرف على المستوى القومى، ولكن ينبغى أيضًا أن تكون بوضوحها وعظمتها.

لا ينبغى أن تكون المكافآت المالية رشاوى؛ أى لا ينبغى لها أن تخلق مناخًا يجعل التنفيذيين فيه لا يستقيلون أو يفصلون من العمل، وهذا يثير شكوكًا جدية تجاه المشروعات المختلفة لتأجيل الإثابة - لأسباب تتعلق بالضرائب - والتى سادت عالم الأعمال الأمريكية فى الفترة الأخيرة.

هناك مثال على تأثير تأخير الإثابة لموظف تنفيذى ظل يريد على مدار عدة أعوام ترك الشركة التى يعمل بها لعدم تحقيقه أفضل استفادة من قدراته وإمكاناته الكبيرة فيها، وكان هذا التنفيذى قد تلقى عروضًا جذابة من شركات أخرى لكنه كان يرفضها فى اللحظة الأخيرة لسبب بسيط، وهو أنه كان سيحصل على مكافآت متأخرة بقيمة ٥٠ إلى ٧٠ ألف دولار إذا ظل بالشركة التى يعمل بها على مدار الأعوام الخمسة التالية، وكانت النتيجة أنه استمر فى عمله وهو يشعر بالإحباط والمرارة والتشتت، وبشعور بعدم الرضا والانفصال عن جماعته الإدارية بالكامل.

إن ولاء الناس لا يمكن شراؤه، فلا يمكن إلا اكتسابه منهم؛ لذلك لا ينبغى رشوة الموظفين ليظلوا فى العمل؛ فهذا لا يؤدى إلا للوهم للشركة على عدم قدرتهم على

مقاومة الإغواء، ولا ينبغى أن تكون عقوبة فصل أحد الموظفين قاسية جدًّا لدرجة تجعل الجميع يحجمون عن تنفيذها، ولا ينبغى أن يشعر التنفيذيون بالقلق بشأن الأمان الوظيفى والاقتصادى؛ فمن يفكر فى أمور حياته من منظور شعوره بالأمان فلا يحتمل أن ينظر لعمله من زاوية رؤية مختلفة، ولا أن يتحلى بالريادة أو الابتكار أو البحث عن الجديد.

إننى أؤيد بشدة التعويض عن ضرائب المصادرة على التنفيذيين، وأعتقد أنه من الخطر الكبير على رفاهية مجتمعنا واقتصادنا أن المديرين هم المجموعة المهنية الوحيدة التى تحصل على دخل أقل بعد دفع الضرائب عما كانت عليه عام ١٩٢٩. ورفع إجمالى أجر المدير لا يحل هذه المشكلة؛ لأن معدلات الضريبة تلتهم هذه الزيادة، ولا يكون لهذا من أثر إلا زيادة ضيق العمال (لأن القلائل فقط من العمال من يفهمون أن زيادة الرواتب قبل خصم الضرائب لا أهمية لها، وأن العبرة هى بما يتبقى بعد خصم الضريبة) ومع ذلك، فلا بد من إيجاد طرق أفضل من رشوة تأجيل المكافآت لأداء العمل - أى طرق تؤكد روح المبادرة لدى المدير ومكافأته على أدائه دون تحويله إلى عبد للشركة.

إعطاء الترقية أهمية كبيرة

ينبغى أن تكون كل وظيفة إدارية مثيبة ومُرضية فى ذاتها لا أن تكون مجرد خطوة على طريق الترقية؛ فحتى فى أكثر الشركات نموًّا لا تتم ترقية إلا عدد محدود من المديرين، أما الغالبية على كل المستويات؛ فالاحتمال أن يظلوا يعملون بالوظيفة التى يعملون بها حاليًّا حتى إحالتهم للتقاعد أو وفاتهم، ولذلك، فإن التركيز البالغ على الترقية يصيب ثلاثة أو أربعة من كل خمسة مديرين بالإحباط ويحبط معنوياتهم، ويؤدى إلى ظهور روح تنافس من نوع خاطئ يحاول فيها كل شخص الترقى على حساب زملائه.

وحتى نقلل من التركيز على الترقية، ينبغى أن توفر بنية الرواتب مكافآت على الأداء المرتفع فى العمل يمكن مقارنتها بالمكافآت المالية للترقية، ويمكن لنطاق الرواتب - مثلا - أن يمكن ذوى الأداء الجيد من أن يحصلوا على رواتب أكبر من متوسط الرواتب للوظيفة الأعلى مستوى من وظائفهم، وبنفس قدر رواتب الوظيفة

الأعلى بدرجتين من مستوى وظائفهم، وبمعنى آخر، فإنه يمكن لكل موظف - بدون أن يترقى - أن يزيد راتبه بما يعادل راتب مستويين وظيفيين أعلى من مستوى وظيفته إذا أهله أداؤه لهذا.

لكن المكافآت المالية وحدها لا تكفى؛ فالناس - سواء المديرون أو العمال، وسواء بداخل الشركة أو خارجها - يحتاجون إلى مكافآت تتمثل فى الوضع الاجتماعى وإرضاء الكبرياء.

إن هذه الحاجة تمثل مشكلة خاصة فى الشركات الكبرى، حيث يتمثل المجالان اللذان تكثر فيهما الرغبة فى إشباع هذه الحاجة فى: المظاهر الخارجية للوضع الاجتماعى الذى يتميز به مديرو الوحدات الكبرى بداخل الشركة، والمظاهر الخارجية للوضع الاجتماعى الذى يتمتع به المهنى المتخصص.

إن مدير القسم فى شركة مثل جنرال موتورز أو جنرال إلكتريك يدير عملًا من المحتمل أنه الرائد فى مجاله، وكثيرًا ما يكون القسم الذى يديره بحجم وأهمية العديد من الشركات المستقلة العاملة فى المجال، ومع ذلك، فإن هذا الشخص يحمل لقب "مدير عام" بينما يحمل نظيره فى الشركة الصغرى المستقلة المنافسة لقب "الرئيس" ويستمتع بكل يمنحه لقب الرئيس من وضع اجتماعى وتقدير. وقد يبدو شيئًا أساسيًّا أن نمنح العاملين بالشركات الكبرى لقبًا يتناسب مع ما يتحملونه من مسئوليات وما يتمتعون به من أهمية؛ لذلك ربما أطلقنا عليهم "رؤساء" إدارة، وبذلك يحمل العاملون تحت رئاستهم من المديرين الكبار لقب "نائب الرئيس"، ومع ذلك فهناك الكثير من الشركات مثل يونيون كاربيد، وكاربون، وجونسون آند جونسون التى لم يؤد استخدام هذا الأسلوب فيها إلى أى اختلاف فى الوقائع والعلاقات بداخل الشركة، ومع ذلك فقد أحدث اختلافًا كبيرًا بالنسبة لحالة الوضع الاجتماعى، والفخر الذى يشعر به حامل ذلك اللقب، والحافز الذى يمنحه له ولروح المؤسسة.

وبالمثل، فإن المهنيين ينبغى أن يتمتعوا بالحافز والتقدير الذى يتضمنه وضعهم المهنى.

نظام معقول للترقية

ستظل الترقية - حتى لو لم يكن هناك تركيز كبير عليها - تحتل درجة كبيرة من اهتمامات الجماعة الإدارية وطموحاتها، ولذلك فإن الروح المناسبة والأداء يحتاجان إلى نظام معقول للترقية.

ينبغى أن تستند الترقية دائمًا إلى الأداء الواضح الملموس؛ فليس هناك ما يضير أكثر من الممارسة الشائعة المتمثلة فى ترقية شخص ضعيف الأداء بغرض التخلص منه، أو حرمان شخص مرتفع الأداء من الترقية لأننا "لا نعرف كيف نتصرف بدونه"، ومعنى ذلك أن نظام الترقية؛ لا بد أن يحرص على التعامل مع كل من يستحق الترقية، وألا يقتصر على الأشخاص البارزين فقط، ولا بد أن يتضمن مراجعة حريصة لكل قرارات الترقية التى تصدرها الإدارة العليا.

ينبغى أيضًا أن يحقق نظام الترقيات أفضل توظيف للموارد الإدارية بالشركة. إن ترقية المهندسين، أو العاملين بالمبيعات، أو المحاسبين - أو حتى موظفى حجز التذاكر فى العديد من شركات السكك الحديدية - لا يؤدى إلى تدمير الروح لدى الجماعات الأخرى التى لا تتم ترقيتها فحسب، بل يؤدى أيضًا إلى إهدار عنصر نادر وغال، وهناك شركات تحتاج معظم الوظائف الأفضل فيها إلى مستوى وظيفى معين أو خبرات فنية معينة، وينبغى على مثل هذه الشركات أن توظف موظفين ذوى مستوى فنى منخفض فى الوظائف الأخرى، وعليها أن توضح لهؤلاء الموظفين الوظائف المتوقع منهم أداؤها، ومع ذلك، فإن الفرص اللامتوازنة للترقيات فى معظم الشركات لا تعكس إلا حُكم العادات، أو ارتباك الأهداف، أو الكسل الذهنى، أو الترقية وفقًا لمدى "بروز الموظف" وليس وفقًا للكفاءة الواضحة.

لا ينبغى أن تكون الترقية من داخل الشركة فقط؛ فرغم أن الترقية من داخل الشركة ينبغى أن تكون القاعدة، فمن المهم ألا تظل الإدارة جامدة، وألا ندعم التكبر والانعزال، وكلما زاد حجم الشركة، زادت حاجتها إلى مصادر خارجية للترقية، وينبغى أن يكون مفهومًا بالشركة أنه سيتم من وقت لآخر الاستعانة بأناس من خارج الشركة لشغل مناصب إدارية كبرى، وأن هؤلاء لا بد أن يتمتعوا بما يتمتع به أبناء الشركة من المديرين ممن ترقوا "بالطريقة المعروفة" بداخل الشركة.

لقد اتضحت من قصة شركة سيرز وروباك أهمية هذه الفكرة، حيث لم يكن بمقدور من تعودوا على وحدة الطلب البريدى أن يحققوا أى توسع فى مجال تجارة التجزئة، وهو المجال الذى أدى إلى نمو الشركة، وكان من الضرورى للشركة أن تستعين بمدير من خارجها لتحقيق هذا الهدف، وهو "جنرال وود"، وبالمثل، فقد تطلبت إعادة إحياء شركة فورد الاستعانة بأشخاص من خارج الشركة لشغل المناصب الإدارية العليا بها، ولا يمكننا تجنب الأزمات أو توقعها إلا عندما تتم الاستعانة بأناس من خارج الشركة بصورة دائمة وليس وقت الأزمات فقط.

ميثاق الإدارة

إننى أطلق على قرارات الترقية فى الشركة "قرارات حياة أو موت"، ولا تختلف عنها قرارات فصل مدير من وظيفته أو تنزيل درجته، والقرارات التى تحدد راتبه ونطاق عمله، ولا تكاد تقل عن هذا بالنسبة للمدير القرارات التى تحدد نطاق عمل وحدته الإدارية، ومنها الاستثمارات الرأسمالية مثلًا، بل إن التقييم يؤثر على بقاء المدير بالشركة وعلى تطوره المهنى تأثيرًا كبيرًا، ونظرًا لأهمية هذه القرارات؛ فمن المهم للغاية ألا يُترك اتخاذها لقدرة شخص واحد على الحكم وبدون مساعدة له.

وهذا شىء معروف بوجه عام فيما يتعلق بالتقييم، حيث يتطلب الكثير من نظم التقييم من المدير أن يراجع تقييماته لمرءوسيه مع رئيسه، وهناك بضع شركات توسع من تطبيق هذا المبدأ ليشمل كل القرارات التى تؤثر على وضع المدير أو راتبه، حيث تطلب شركة جنرال إلكتريك - مثلا - أن يوافق رئيس المدير الذى يتخذ هذه القرارات عليها قبل أن تدخل حيز التنفيذ، ولكن معظم الشركات لا تراعى هذه القاعدة إلا عندما يتعلق الأمر بالمناصب العليا فقط، أما فيما يخص صغار المديرين، فإنه - وبوجه عام - لا يوجد فهم واضح لمن يتمتع بالمسئولية ولا يوجد أى ضمان لعدم الخطأ أو التعسف فى الحكم على شخص ما، والقرارات التى لا تؤثر تأثيرًا مباشرًا على ترقية المدير، أو تنزيل درجته، أو فصله من العمل، أو راتبه فإنها تترك بدون رقابة.

وينبغى أن يعرف المدير من الذى يتخذ هذه القرارات، ومن الذى ينبغى عليه أن يستشيره أثناء اتخاذه لها، وأنه لا بد أن تكون القرارات التى تتعلق بوظيفته وعمله

محصنة ضد التعسف أو سوء الحكم من جانب شخص واحد، وينبغى أيضًا أن يتمتع بالقدرة على معارضة هذه الأحكام.

إن الأسلوب الأكثر وضوحًا هنا هو أسلوب شركة Continental Can التى يستطيع كل أفراد الإدارة بها معارضة أى قرار مهم يؤثر عليهم، أو على وظائفهم، أو أعمالهم بمن فيهم رئيس الشركة ورئيس مجلس إدارتها، ومع ذلك فإن اللجوء إلى هذه "المحاكم النهائية" نادر للغاية، ومعظم هذه المعارضات - إن لم تكن كلها - يتم حسمها فى أولى خطوات المعارضة، ومع ذلك فإن إتاحة الحق فى المعارضة ذات أثر هائل على المجموعة الإدارية بالكامل؛ لأنه يجعل المدير الذى يتخذ القرارات المهمة يتعامل معها بحرص أكبر؛ وبالتالى لا يشعر المدير المتأثر بهذه القرارات بالإحباط ويسقط فريسة للحقد أو التحيز أو الحماقة.

إن ثمة أشياء أكثر قدرة من هذه الضمانات لعدم الوقوع فى الأخطاء، وتتمثل فى الممارسات التى توضح للجميع أن الإدارة ترغب حقًّا فى توفير الروح الصحيحة، ومن أبسط تلك الممارسات ممارسة تقول: "إن الروح التى تتمتع بها هذه الشركة مسئوليتنا جميعًا، وعلى كل منا أن يعرف ما ينبغى عليه فعله لتهيئة الروح الجيدة فى وحدته الإدارية ثم يعلمنا - فى الإدارة العليا - بما يمكننا أن نفعله لتهيئة هذه الروح فى وحدته".

تؤدى هذه المراجعة الذاتية لممارسات المدير ورئيسه دائمًا إلى التحسن والتطوير، وهى بمثابة إسهام كبير لروح الإدارة، وتقنع الناس بأن الإدارة العليا لا تقدم المواعظ بل عازمة على العمل على الالتزام بما تقوله، وإيجاد الرغبة فى التحسن، وربما كانت كل الأمور التى تحدد روح الشركة والرغبة فى التحسن أهم من مستوى الأداء الفعلى، وربما كان النمو الديناميكى أكثر فائدة من المثالية الساكنة.

من لا نرشحه لشغل الوظائف الإدارية

لن تستطيع أفضل الممارسات بناء الروح الصحيحة فى الشركة ما لم تراع الشركة معتقداتها المعلنة كلما قامت بتعيين شخص فى وظيفة إدارية، ويتمثل معيار صدق المؤسسة وجديتها فى تأكيدها الحاسم على نزاهة الشخصية؛ لأنها هى الأساس فى ممارسة القيادة، وهى النموذج القدوة الذى ينبغى تقليده، ونزاهة الإنسان

صفة لازمة له لا يمكنه اكتسابها، وإن لم يوظفها فى العمل، فلن تظهر لديه، وليست النزاهة شيئًا يمكن التظاهر به أمام الناس، حيث سرعان ما سيعرف العاملون معه، وخاصة مرءوسيه إن كان يتمتع بنزاهة الشخصية أم لا، وربما سامحوه كثيرًا، سواء من حيث عدم كفاءته، أو جهله، أو عدم شعوره بالأمان، أو سوء طباعه، ولكنهم لن يسامحوه أبدًا إذا كان يفتقد إلى نزاهة الشخصية، وكذلك لن يسامحوا الإدارة العليا على اختيارها له.

ربما كان من الصعب وضع تعريف لنزاهة الشخصية، أما ما يعتبر افتقارًا إلى نزاهة والذى يجعل المرء غير مؤهل للمناصب الإدارية فلا يصعب تحديده؛ فلا ينبغى أبدًا تكليف شخص بمنصب إدارى إذا كانت رؤيته تركز على نقاط ضعف العاملين معه وليس على مواضع قوتهم، إن من يعرف بالتحديد ما لا يستطيع الناس فعله ولا يرى أبدًا ما يستطيعون فعله سيهدم روح المؤسسة، ومن المؤكد أن المدير لا بد أن يعرف أوجه قصور العاملين معه، ولكنه لا ينبغى أن يعتبر هذا القصور محددات لما يستطيعون فعله، وينبغى أن يحفزهم على أن يحسنوا أداءهم. ينبغى أن يكون المدير واقعيًّا، وليس هناك من هو أقل واقعية من الشخص اليائس.

لا ينبغى أبدًا تكليف شخص يفضل السؤال: "من الجيد؟" على السؤال: "ما الجيد؟" بأى منصب إدارى؛ لأن تقديم الشخصية على متطلبات العمل شىء سيئ؛ فالسؤال: "من الجيد؟" يجعل المرءوسين يتحرون الأمان إن لم يُلجئهم للمناورات، والأكثر من هذا أنه يجعلهم "يتغاضون عن الخطأ" لا أن يصححوه فور اكتشافهم وقوعهم فيه.

لا ينبغى تعيين مدير يعتبر الذكاء أهم من نزاهة الشخصية؛ لأن هذا نوع من عدم النضج، ولا ينبغى أبدًا ترقية شخص لمنصب إدارى إن أبدى هذا الشخص خوفًا من قوة مرءوسيه؛ لأن هذا نوع من الضعف، ولا ينبغى ترقية شخص لا يضع لعمله الشخصى معايير مرتفعة؛ لأن هذا يؤدى إلى احتقار المرءوسين للإدارة وكفاءتها.

ربما اتسم المدير بقلة معرفته، وضعف أدائه، وعدم قدرته على الحكم على الأمور ولكنه لا يكون مديرًا يتسبب فى الضرر، أما إذا كان يفتقر إلى نزاهة الشخصية، فإنه يدمر العمل أيًّا كانت معارفه وعبقريته، وهذا لأنه يدمر الناس الذين يمثلون أهم موارد الشركة، ويدمر روح الشركة وأداءها.

إن هذا يصدق بوجه خاص على من يقودون الشركات؛ لأن روح المؤسسة تتكون على قمتها، ولا تكون روح الشركة عظيمة إلا إذا كانت روح قيادتها عظيمة، وإذا فسدت هذه الروح فهذا لفساد روح القيادة؛ فالمثل يقول: "تموت الشجرة من قمتها"؛ لذلك السبب لا بد من التأكيد البالغ على نزاهة الشخصية فيمن يتم تكليفهم بمناصب قيادية، بل الحق أنه لا ينبغى تعيين أحد فى هذه المناصب إلا إذا رأت الإدارة أن هذا الشخص نموذج يقتدى به كل مرءوسيه.

وماذا عن القيادة؟

عرَّفنا هدف المؤسسة على أنه "جعل الناس العاديين يفعلون أشياء فوق عادية"، ولكننا لم نتحدث عن كيفية تحويل الناس العاديين إلى أناس فوق العادة؛ وبمعنى آخر: لم نتحدث عن القيادة.

وكان هذا مقصودًا؛ فالقيادة ذات أهمية قصوى، بل الحق أنه لا يوجد بديل لها. ومع ذلك، فإن القيادة لا يمكن خلقها، أو تطويرها، أو تعليمها، أو تعلمها.

كان الحكماء القدامى فى اليونان القديمة وغيرها يعرفون كل ما هو معروف حاليًّا عن القيادة؛ لذلك لا تضيف عشرات الكتب والبحوث والمحاضرات التى تصدر سنويًّا فى مجال الأعمال جديدًا بشأن الإدارة لم يناقشه القدماء، وكان أول كتاب فى القيادة هو Kyropaidia من تأليف المؤرخ والقائد العسكرى الإغريقى "زينوفون" - والذى كان قائدًا لا يستهان به - ولا يزال هذا الكتاب هو أفضل الكتب فى المجال، ويبدو أنه بعد ثلاثة آلاف عام من الدراسة فى الموضوع، وتقديم النصائح والوصايا فيه لم تتم أية إضافة إلى مخزون القيادة، ولم يتمكن الناس من تعلم القيادة.

ليس للقيادة بديل؛ فالإدارة لا تستطيع تكوين قادة وكل ما يمكن أن تفعله هو تهيئة الظروف التى تصبح قدرات القادة فى ظلها ذات كفاءة، إن مخزون القيادة محدود للغاية ويصعب التنبؤ به لدرجة أنه لا يمكن الاعتماد عليه لتهيئة الروح التى تحتاج إليها المؤسسة لتتميز بالكفاءة والتماسك؛ لذلك لا بد للإدارة من إيجاد أساليب أخرى لتهيئة هذه الروح، وهذه الأساليب ربما كانت أقل كفاءة، ومع ذلك فإنها فى متناول الإدارة، والحق أننا لو ركزنا على القيادة فربما لم يؤد هذا إلا إلى عدم فعل الإدارة أى شىء فيما يخص روح المؤسسة.

القيادة تتطلب الكفاءة، والجيدون من كبار المهندسين ومديرى العموم نادرون حتى لو لم تكن لديهم الكفاءة اللازمة للقيادة، وتتطلب القيادة أيضًا توجهات أساسية، وليس هناك شىء يصعب تعريفه أو تغييره أكثر من التوجهات الأساسية (وهذا بعيد تمامًا عن مسألة مدى منح عقد العمل للإدارة الحق فى محاولة التلاعب بما يعتبر فى واقع الأمر الشخصية الأساسية للموظف)، ولذلك، فإن اعتبار القيادة المفتاح الفريد لتكوين روح المؤسسة غالبًا ما يعنى عدم القيام بفعل أو تحقيق نتائج.

ومع ذلك، فالممارسات - رغم رتابتها - يمكن أداؤها دائمًا أيًا كانت كفاءة، أو شخصية، أو توجهات من يقوم بها، ولا تحتاج إلى عبقرية بل إلى أداء فحسب، وهى إجراءات تُفعل وليست أشياء يتم الحديث عنها.

وينبغى أن تعمل الممارسات الصحيحة على استخراج، وتقدير، وتوظيف أية قدرات قيادية موجودة فى المجموعة الإدارية، وينبغى أيضًا أن تضع الأساس للنوع الصحيح من القيادة؛ لأن القيادة ليست شخصية جذابة؛ فهذا قد يكون غوغائية، وليست "مصادقة الناس والتأثير فيهم"؛ فهذا عمل رجال المبيعات، وإنما القيادة توسيع لرؤية الإنسان والارتقاء بها إلى آفاق أعلى، ورفع لأدائه إلى مستوى أرقى، وبناء لشخصيته بما يجعله يتجاوز أوجه القصور الطبيعية لديه، ولا شىء يمهد لهذا النوع من القيادة أفضل من روح للإدارة تؤكد بحزم فى الممارسات اليومية فى المؤسسة مبادئ السلوك والمسئولية، والمعايير المرتفعة للأداء، واحترام الفرد وعمله، وتنطبق على القيادة أيضًا جملة الإعلانات عن التوفير فى المصارف، القائلة: "الأفعال وليست الأمانى هى ما تحقق ما نريد".

الفصل ١٤

الرئيس التنفيذى ومجلس الإدارة

عنق الزجاجة هو أعلاها - كم عدد الوظائف التى يقوم بها الرئيس التنفيذى للشركة؟ - ما مدى سوء تنظيم الوظيفة؟ - خطأ تصور الرئيس التنفيذى الفرد - وظيفة الرئيس التنفيذى كعمل فريق - العزلة المفروضة على الرئيس - مشكلة خلافة رئيس الشركة - المتطلبات المستقبلية من وظائف الإدارة العليا - أزمة تصور الرئيس التنفيذى الفرد - التحرر منها فى الممارسة - كيفية تنظيم فريق الرئيس التنفيذى - فريق عمل وليس لجنة - لا معارضة من أحد أفراد الفريق التنفيذى لفرد آخر - وضوح التكليف فى كل جوانب وظيفة الرئيس التنفيذى _ كم عدد فريق عمل الرئيس التنفيذى ؟ - مجلس الإدارة - سبب الحاجة لمجلس الإدارة _ ما ينبغى أن يقوم به مجلس الإدارة ومن أى شىء ينبغى أن يتكون.

يقول المثل القديم "عنق الزجاجة أعلاها"؛ لذلك فلا يحتمل أن توجَد شركة أفضل من إدارتها العليا، ولا أن تكون لديها رؤية أوسع من رؤية قيادتها، ولا أن يكون أداؤها أفضل من أدائهم. ربما انزلقت الشركات - خاصة الكبيرة - لفترة قصيرة إلى الرؤية التى كانت تتبناها إدارتها السابقة وأدائها، ولكن هذا لا يؤدى إلا إلى تأجيل المردود ولفترة أقصر بكثير من الاعتقاد الشائع. تحتاج الشركة إلى جهاز تحكم مركزى، وجهاز مركزى للمراجعة والتقييم، حيث تعتمد النتائج التى تحققها الشركة والروح السائدة بداخلها اعتمادًا كبيرًا على هذه الأجهزة التى تشكل الإدارة العليا للشركة وعلى جودة هذه الأجهزة.

حضرت منذ فترة غداء عمل مع بضعة رؤساء لشركات كبيرة، وكان ضيف شرف الحفل قد أسس شركة كبرى رغم أن بداياتها كانت متواضعة، وكان يشغل منصب رئيس الشركة على مدار سنوات طويلة وأصبح رئيس مجلس إدارة الشركة قبل عام واحد فقط. وبعد الغداء، بدأ يروى ذكرياته، وبسرعة بدأ يتحدث بحماس عن العمل الذى يقوم به خليفته فى رئاسة الشركة، وظل على مدار ساعة تقريبًا يصف بالتفصيل كيف يمارس الرئيس الجديد للشركة عمله. وأثناء حديثه كنت أدوّن الكثير من الأنشطة المتنوعة بمجرد حديثه عنها. وعندما أنهى حديثه قائلًا: "إن أفضل ما فعلته للشركة هو اختيارى لهذا الرجل كخليفة لى"، كنت قد دونت قائمة الأنشطة التالية عن الرئيس التنفيذى الجديد للشركة.

أنا لا أقدم هذه القائمة هنا لأننى أعتبر أنها التحليل الصحيح لوظيفة الرئيس التنفيذى، بل لأنها تعبر بصدق عن تفكير واحد من أكثر من شغلوا منصب الرئيس التنفيذى نجاحًا.

الرئيس التنفيذى يفكر تفكيرًا شاملًا متمعنًا فى مجال العمل الذى تمارسه شركته، ويطور ويضع الأهداف العامة، ويتخذ القرارات الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويوصل هذه الأهداف والقرارات إلى الفريق الإدارى العامل معه، ويعلمهم كيف ينظرون للعمل ككل، ويساعدهم على أن يضعوا أهدافهم وفقًا لأهداف الشركة. الرئيس التنفيذى يقيس الأداء والنتائج ويقارنها بالأهداف الموضوعة، ويراجع ويعدل الأهداف إذا اقتضت الحاجة ذلك.

الرئيس التنفيذى يتخذ القرارات الخاصة بأفراد الإدارة العليا، ويحرص على تنشئة مديرين مستقبليين على كل مستويات الشركة، ويتخذ قرارات أساسية تتعلق بتكوين الشركة وهيكلها. ومن وظائف الرئيس التنفيذى أن يعرف أية أسئلة يوجهها للعاملين معه بالإدارة، وأن يتأكد من فهمهم لمعانى هذه الأسئلة. الرئيس التنفيذى يتولى تنسيق عمليات المنتجات بداخل الشركة، وبين مختلف مديرى التشغيل، ويعمل كحكم بين الأفراد والجماعات حتى يمنع أو يسوى الخلافات الشخصية.

والرئيس التنفيذى لا بد أن يتولى زمام القيادة الشخصية أثناء أوقات الطوارئ - كما يفعل قبطان السفينة.

كان من بين ما قاله ضيف الشرف سابق الذكر: "تعرض أحد مصانعنا لحريق قبل أربعة أشهر؛ فعطل هذا كل مواعيد العمل وجداوله، واضطررنا لتحويل جزء من العمل المُلح إلى مصانع أخرى، وإسناد جزء آخر من الباطن إلى أقرب شركة منافسة لنا، وتأجيل الأجزاء الأخرى. كان لا بد لنا أن نهدئ العملاء أو نجد مصادر بديلة لهم. كان علينا أن نتخذ قرارًا فوريًا إما بترميم المصنع المحترق - وكان من أقدم مصانعنا - أو ببناء مصنع جديد تمامًا. كنا نستطيع ترميم المصنع خلال ستة أشهر تبلغ مليونى دولار، ومع ذلك قرر الرئيس الجديد للشركة بناء مصنع جديد بتكلفة عشرة ملايين دولار ويستغرق بناؤه عامين، ولكن إنتاجه سيكون ضعف القدرة الإنتاجية للمصنع القديم وبتكلفة أقل بكثير. لقد كان هذا القرار هو القرار الصحيح، ولكنه كان يعنى تغيير كل مواعيد الإنتاج وجداوله، وكل تخطيط النفقات الرأسمالية للشركة. وكان هذا القرار يتضمن أيضًا التفاوض على مدار ستة أشهر مع أحد المصارف للحصول على قرض يساعدنا على تجاوز الأزمة حتى نطرح سندات للشركة بسوق الأوراق المالية لم نكن نتوقع طرحها قبل عام أو أكثر. لقد ظل الرئيس التنفيذى الجديد يعمل فى مكتبه ليلًا ونهارًا على مدار أربعة أسابيع".

واستطرد الرجل يقول إن الرئيس التنفيذى الجديد قد تحمل المسئولية الشخصية عندما تعرض عمل الشركة لمشكلة خطيرة، ولقد عمل هو نفسه - بالاستشارة التى يحصل عليها من الشركة، ومؤسسة قانونية خارج الشركة - على الاستعداد لقضية كبرى مرفوعة ضد الشركة وقضى فيها حوالى أسبوعين فى الشهادة فى المحكمة كأحد أهم شهود الدفاع.

ويلى هذا، على قائمة الأشياء التى يفعلها الرئيس التنفيذى للشركة، الشىء الذى لا يستطيع فعله إلا رئيس الشركة، وهو مسئولية تخطيط النفقات الرأسمالية وزيادة رأس المال. وسواء كان قرضًا مصرفيًا أو إصدار سندات أو أسهم جديدة للشركة، فإن الرئيس التنفيذى يشارك مشاركة كبيرة فى اتخاذ القرار وفى التفاوض. وعلاوة على ذلك فإنه يقدم توصياته أيضًا فيما يخص سياسة توزيع الأرباح لمجلس الإدارة، ويهتم بالعلاقات مع حملة الأسهم فى الشركة ويجيب عن الأسئلة التى تثار أثناء الاجتماع السنوى، ولا بد أن يتعاون مع محللى الأوراق المالية لكبار مستثمرى المؤسسات مثل شركات التأمين والصناديق الاستثمارية. ولا بد أن يطالع كتابات المؤلفين الماليين فى الجرائد الكبرى ومجلات إدارة الأعمال.

ولا بد للرئيس التنفيذى أن يعد أجندة الاجتماع الشهرى لأعضاء مجلس الإدارة ويقدم فيه التقارير ويكون مستعدًّا للرد على الأسئلة التى تثار فيه، ولا بد أن يفوض لمديريه قرارات مجلس الإدارة. ويتحمل الرئيس التنفيذى الجديد عددًا من مسئوليات العلاقات العامة.

قال الرئيس السابق عن خليفته: "إنه يقضى يومين شهريًّا فى واشنطن يحضر فيهما اجتماعات الهيئات الاستشارية الحكومية بعد أن خلفنى كعضو فيها؛ حيث إننى لا أزال عضوًا فى لجنة المستشفى فى أكبر وحدة عمل تابعة لشركتنا، ولا أزال أقدم خدماتى فى الإدارة الإقليمية للجمعيات الخيرية. أما الرئيس الجديد فقد أصبح يشغل منصب نائب مجلس إدارة جمعية الخدمات الاجتماعية، وعضوًا بمجلس إدارة المؤسسة التعليمية التى أنشأناها لأبناء العاملين لدينا، وقد تم انتخابه عضوًا فى مجلس أمناء كلية الهندسة التى تخرج فيها ورئيسًا لمجلس الإدارة الإقليمى لحملة جمع تبرعات مقررة العام القادم. إنه يقلل لقاءات المحاضرات والخطب قدر الإمكان. ورغم أنه يمكن لنواب الرئيس أن يتحملوا مسئوليتها، فإنه يحضر اجتماعًا أو اجتماعين من اجتماعات الاتحاد الصناعى سنويًّا، وعادة ما يلقى خطبة قصيرة. وقد حضر فى الشهر الماضى اجتماعًا فى الجمعية الأمريكية للإدارة ألقى فيه محاضرة عن بنية المؤسسات، ونحن نعقد سنويًّا اجتماعًا للمتعاملين معنا يفتتحه الرئيس بخطبة عن منتجاتنا الجديدة وخططنا للمبيعات. وبالإضافة إلى ذلك، يقام حفل غداء كبير فى اليوم الأخير للاجتماع يحضره "نادى قدامى الموظفين" الذين عملوا بالشركة منذ أكثر من خمسة وعشرين عامًا ويقدم الرئيس فى هذا الاجتماع الأعضاء الجدد لقدامى الموظفين، وأيضًا نقيم حفلين أو ثلاث حفلات غداء سنويًّا للمديرين المتقاعدين - بدءًا من الملاحظين وصولاً إلى منصب نائب الرئيس. ولدينا عادة أسستها أنا ونعتبرها قيمة جدًّا تتمثل فى استدعاء كل من تمت ترقيته لمنصب مدير إلى المقر الرئيسى للشركة لتقديمه إلى هيئة مجلس الإدارة، ونقدمهم فى مجموعات من خمسة أو ستة أشخاص بمعدل ثمانى أو تسع مجموعات سنويًّا، ومن المعتاد أن يستضيف الرئيس التنفيذى عددًا من هذه المجموعات على الغداء فى غرفة الطعام للتنفيذيين".

إن البند الأخير على القائمة: يقوم الرئيس التنفيذى للشركة بزيارات سنوية لمصانع الشركة فى الولايات المتحدة وكندا والبالغ عددها اثنين وخمسين مصنعًا، ويخطط بعد ذلك أيضًا لزيارة مصانع الشركة السبعة فى أوروبا وأمريكا اللاتينية.

قال الرئيس السابق: "مصانعنا صغيرة، فليس بها إلا مصنع واحد - وهو المصنع الذى احترق - يعمل به أكثر من ألفى موظف، وكل المصانع الأخرى يعمل بها أقل من ألف موظف - بمتوسط أربعمائة تقريبًا، ونحن نريد أن تظل مصانعنا محدودة العمال؛ فهذا يساعد على إدارة أفضل لها، ونمنح مدير كل مصنع منها أكبر قدر ممكن من السلطة، ولكن هذا يزيد من ضرورة التأكيد على أن كل المصانع جزء من الشركة نفسها، وأن كل المديرين أعضاء فى فريق واحد، ولا يمكن لشىء أن يفعل هذا إلا زيارة من "الرئيس الكبير". وإضافة إلى ذلك، فإن الرئيس يعرف خلال هذه الزيارات أكثر من كل ما يمكنه معرفته من خلال قراءة التقارير وهو جالس فى مكتبه، وعادة ما يقضى الرئيس يومًا فى زيارة المصنع وتفقده، ويومًا آخر فى زيارة كبار عملاء المصنع فى المنطقة المحيطة ليتعرف على شكواهم".

وعندما انتهى الشيخ المهذب من وصف العمل الذى يقوم به الرئيس التنفيذى الذى خلفه تحدث باقى الحاضرين مضيفين أنشطة أخرى للرئيس التنفيذى، حيث سأله أحد الحضور: "ألا يقابل الرئيس التنفيذى الذى خلفك المسئولين فى الشركة الذين يتابعون الإسهامات التى تقدمها الشركة للجامعات، والمستشفيات، والمؤسسات الخيرية فى المدن التى توجد بها مصانعكم؟ إن هذه المهمة من بين أكثر المهام التى تبدد وقتى أنا شخصيًّا". وقال آخر: "هل يحضر رئيسكم التنفيذى المفاوضات مع العمال، حيث يصر نائب رئيس شئون العاملين فى شركتنا على أن أفعل هذا بنفسى؟". وقال ثالث: "وكيف تعاملتم مع إضراب العمال فى فرع شركتكم بشيكاغو العام الماضى؟ من الذى تعامل معه؟". ولم يقل أحد من الحاضرين: "إننى لا أفوض العاملين تحت رئاستى بكذا أو كذا". وبعد ساعة كاملة سأل رئيس شركة من بين الحاضرين السؤال الذى كنت أود طرحه منذ بدء ضيف الشرف حديثه: "كم عقلًا ويدًا لخليفتك؟" وفى تلك اللحظة، كنت قد أعددت قائمة بواحد وأربعين نشاطًا مختلفًا يعدها رؤساء الشركات المخضرمون جزءًا من الوظيفة التى يجب على الرئيس التنفيذى أداؤها بنفسه.

ما مدى سوء تنظيم الوظيفة؟

ليست هناك وظيفة تحتاج إلى التنظيم الحريص المنهجى أكثر من وظيفة الرئيس التنفيذى. لا يختلف يوم الرئيس عن يوم أى شخص؛ فيومه لا يتجاوز أربعًا

وعشرين ساعة، ومن المؤكد أنه يحتاج إلى عدد ساعات نوم، وراحة، واسترخاء بالقدر نفسه الذى يحتاج إليه شخص آخر ذو مسئوليات أقل، وليس هناك شيء بمقدوره منع سوء التنظيم الكامل لأية وظيفة أكثر من الدراسة الكاملة الشاملة؛ فالتحديد المنهجى للأولويات وحده هو ما يقى الرئيس التنفيذى إهدار الوقت وتبديد الطاقة على الأنشطة الأقل أهمية وتجاهل الأنشطة المهمة.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسة الحريصة، وهذا التنظيم المنهجى للوظيفة مجهولان تقريبًا، وتكون نتيجة هذا إساءة توجيه عدد كبير جدًا من الرؤساء التنفيذيين - فى الشركات الكبيرة والصغيرة - بل وتبديد أوقاتهم.

فى السويد أجرى البروفيسور "سون كارلسون" الدراسة المنشورة الوحيدة عن الطريقة التى يقضى بها الرؤساء التنفيذيون أوقاتهم[١]. وكان "كارلسون" وزملاؤه قد استخدموا ساعة إيقاف لقياس ساعات عمل اثنى عشر شخصًا من كبار رجال الصناعة فى السويد، وسجلوا الوقت الذى يقضونه فى المحادثات، والمؤتمرات، والزيارات، والحديث عبر الهاتف.. إلخ. اكتشف الباحثون أنه ليس من بين هؤلاء التنفيذيين من يستطيع العمل لمدة عشرين دقيقة متواصلة دون أن يتعرض لمقاطعة - فى المكتب على الأقل - وأنه لا يتوافر لأى منهم التركيز إلا فى بيته، واكتشف الباحثون أيضًا أن التنفيذى الوحيد من بين هؤلاء الذى لم يتخذ قرارات مهمة على المدى الطويل، والعالق فى مكالمات هاتفية طويلة غير مهمة ومشاكل "أزمة" كان يعمل لمدة ساعة ونصف الساعة من صباح كل يوم قبل الحضور لمكتبه لإنجاز عمله المتراكم.

لا يوجد فى الولايات المتحدة مثل هذه الدراسة عن الرؤساء التنفيذيين، ولكننا لا نحتاج إلى دراسة لنعرف أن الكثيرين جدًا من الرؤساء التنفيذيين يتركون الضغوط الخارجية والطوارئ الملحة توجه يومهم فى العمل، وتستحوذ على جهودهم وطاقاتهم.

ومع ذلك، فهناك ما هو أسوأ من الرئيس التنفيذى الذى يترك الضغوط الخارجية توجهه؛ فهذا التنفيذى يقضى وقته - على الأقل - فى أداء أنشطة تمثل جزءًا من وظيفته (وإن كانت جزءًا بسيطًا)، أما الأسوأ منه فهو الرئيس التنفيذى الذى يهدر

[١] انظر تفاصيل الدراسة فى كتاب (Executive Behavior (Stockholm: Stromberg, 1952) من تأليف صاحب الدراسة.

وقته فى إدارة مهمة معينة بدلاً من إدارة العمل: أى الرئيس الذى يقابل العملاء بينما يفترض به أن يعمل على السياسة المالية، والرئيس الذى يصحح التفاصيل فى الرسوم الهندسية ويتجاهل مشكلة ملحة ناتجة عن سوء التنظيم، والرئيس الذى يراجع بنفسه حسابات تكاليف كل رجال المبيعات.. إلخ. إن مثل هذا الرئيس لا يعجز عن أداء عمله فحسب، بل يعيق مدير التشغيل الذى يمارس وظيفته عن أداء عمله أيضًا، وعدد الرؤساء التنفيذيين الذين يركزون على العمل التشغيلى الذى يعرفونه عدد كبير لدرجة مزعجة.

والمشكلة هنا مشكلة غياب التصور المنهجى للوظيفة وتنظيمها، والذى لن ينجح بدونه أقدر الرؤساء التنفيذيين، وأكثرهم ذكاء، وأحسنهم نوايا من أداء وظيفته؛ وبالتالى يضطر إلى ممارسة الإدارة وفقًا للضغوط والطوارئ. سمعت ذات مرة محاضرًا يقول: "إن من يمتطى ظهر نمر لا يحصد إلا الزوابع". وليس هذا التصوير المجازى المحير وصفًا سيئًا لمصير الرئيس التنفيذى الذى يترك ضغوط عمله توجهه ولا يدرس عمله وما لديه من وقت دراسة منهجية وشاملة وينظمها.

قال "رولف نوردلينج"[٢] – رجل الصناعة الفرنسى الشهير، ودارس الإدارة – مؤخرًا إن وظيفة الرئيس التنفيذى هى المجال الأقل دراسة لتطبيق الإدارة العلمية، وخاصة لتطبيق "تبسيط العمل"، وأول ما ينبغى عمله هو ما فعله "كارلسون" فى السويد، وهو: دراسة يوم العمل للرئيس التنفيذى باستخدام ساعة إيقاف.

لا شك أن هذا أمر منطقى، ومع ذلك (وكما أوضح "نوردلينج")، فلا بد أن يصحب دراسة الوقت تفكير عميق بشأن ما ينبغى أن تتكون منه وظيفة الرئيس التنفيذى. ما الأنشطة التى لا بد أن يمارسها الرئيس التنفيذى بنفسه؟ ما الأنشطة التى يستطيع تركها للآخرين – ولمن ينبغى أن يوكلها؟ والأهم من كل شىء: ما الأنشطة التى لها الأولوية، وما قدر الوقت الذى ينبغى تخصيصه لها بغض النظر عن ضغوط "الأزمة" الراهنة؟

[٢] قال هذا فى خطبته عند قبوله لجائزة والاس كلارك للإسهام المتميز فى الإدارة العلمية عام ١٩٥٤، والتى ألقاها أمام مجلس التقدم الدولى لعلوم الإدارة فى الولايات المتحدة فى الثالث عشر من يناير من عام ١٩٥٤.

وبمعنى آخر، فإن الرئيس التنفيذى الذى يتصرف وفقًا للظروف لا يستطيع القيام بوظيفته أيًا كان ذكاؤه، أو سرعته، أو فهمه؛ فلا بد لوظيفته من تخطيط، ولا بد له من أداء عمله وفقًا لخطة موضوعة؟

خطأ تصور الرئيس التنفيذى الفرد

وحتى لو درست وظيفة الرئيس التنفيذى دراسة منهجية، ونُظمت تنظيمًا شاملًا واعيًا وبأقصى درجات اللامركزية؛ فستظل وظيفة لا يمكن لشخص واحد - ولا ينبغى له - أن يقوم بها؛ فالحق أن ٩٠٪ من مشاكل وظيفة الرئيس التنفيذى كامنة فى خرافة الرئيس الفرد، ومع ذلك، فإننا لا نزال نصوغ وظيفة الرئيس التنفيذى كما كنا نصوغ وظيفة المالك الوحيد كما كان يحدث فى الماضى.

سيظل هناك العديد من الأنشطة التى تتضمنها وظيفة الرئيس التنفيذى بما لا يستطيع معها أى شخص القيام بها كلها فى أى يوم عمل؛ لذلك فربما كان من الأفضل تحرر الرئيس التنفيذى من أداء نصف المهام التى قدمتُها فى القائمة السابقة وتكليف آخرين للقيام بها. ومع ذلك، فستظل بقية المهام أيضًا تفوق قدرة شخص واحد، حيث سيظل هناك حوالى خمسة عشر أو عشرين نشاطًا مهمًا كلها ضرورية للشركة، وكلها صعبة، وتستهلك الوقت، وكلها تحتاج إلى تخطيط وتفكير وإعداد واع حريص. إن وظيفة الرئيس التنفيذى - بالحد الأدنى من أنشطتها ومهامها - تفوق نطاق المسئولية الإدارية لأى شخص فرد. وليس هناك أى نوع أو قدر من العبقرية يستطيع تحقيق تصور الرئيس التنفيذى الفرد؛ فرغم أنه من المعلوم أن الأنبياء لا يُطلب منهم الكثير جدًا من المعجزات، فمن المطلوب من الرئيس التنفيذى للشركة أن يأتى بمعجزات على مدار سبعة أيام فى الأسبوع.

وإضافة إلى ذلك، فإن الأنشطة التى تكوِّن وظيفة الرئيس التنفيذى بالغة التنوع بما يتجاوز أداؤها قدرات شخص واحد، وتتضمن قائمة هذه الأنشطة الأشياء التى ترتبط أساسًا بالتخطيط والتحليل ووضع السياسات مثل تحديد العمل الذى تقوم به الشركة، ووضع الأهداف.. إلخ. وتتضمن أيضًا أشياء تتطلب سلوكًا حاسمًا سريعًا مثل التعامل مع أزمة كبرى، ويتعامل بعض هذه الأشياء مع المستقبل طويل المدى، ويتعامل بعضها مع المشاكل الآنية، ومع ذلك، فإن القاعدة تقول إنه لا يمكن أداء عمل

الغد إذا مزجناه بعمل اليوم - ناهيك عن عمل الأمس. تحتاج بعض أنشطة الرئيس التنفيذى إلى مهارات فى التفاوض مثل التحكيم فى النزاعات الداخلية أو تعويم إصدار رأس المال، وتحتاج أنشطة أخرى إلى مهارة المُعلم، وتحتاج أخرى إلى مهارات "فى العلاقات" (وربما كانت القدرة على رباطة الجأش والتحمل هى المطلب الأول لبعض الأنشطة مثل حضور المناسبات الاجتماعية فى الشركة).

وربما بدا أن ثلاث خصائص متمايزة هى الأقل طلبًا، وهى "الرجل الجاد جدًّا"، و"الرجل الذى لا يعرف إلا العمل"، و"رجُل الواجهة" - وهذه الأوصاف من ابتكار أحد أصدقائى من العاملين بالإدارة العليا، وربما وجدت صفتين من هذه الصفات الثلاث فى شخص واحد. (ويتساءل صديقى هذا: "ولكن هل نريد أن يكون الرئيس التنفيذى مزدوج الشخصية؟"). أما احتمال وجود الخصائص الثلاث فى شخص واحد، فهو ضعيف للغاية، ومع ذلك، ففى كل هذه الخصائص الثلاث الأساسية توجد أنشطة مهمة لا بد من أدائها جيدًا إذا أردنا للشركة أن تزدهر.

ليس هناك إلا استنتاج واحد، وهو: لا يمكن التنظيم الجيد لوظيفة الرئيس التنفيذى فى أية شركة (اللهم إلا أبسط الشركات) كوظيفة يقوم بها شخص واحد فقط؛ فلا بد أن تكون وظيفة فريق عمل يتكون من عدة أشخاص يعملون معًا.

وهناك حجتان إضافيتان لهذا الاستنتاج، أولاهما عزلة الرئيس التنفيذى.

الرئيس التنفيذى للشركة - سواء كانت كبيرة أو صغيرة - معزول بحكم منصبه، وكل شخص يريد شيئًا منه، والمديرون التابعون له يريدون أن يقنعوه بأفكارهم أو أن يرقيهم تشغيليًّا، والموردون يريدون أن يبيعوا له منتجاتهم، والعملاء يريدون منه خدمات أفضل وأسعارًا أقل، ولذلك السبب، فإن الرئيس التنفيذى مجبر على تبنى توجه "وضع الحدود" أثناء تعامله مع الناس ولو كآلية دفاع عن النفس فقط. وبالإضافة إلى ذلك، فبمجرد أن تحدث أية زيادة فى حجم العمل، فإن كل ما يقدم للرئيس التنفيذى كمعلومات أو لاتخاذ قرار بشأنه من الضرورى أن يكون مفهومًا ومصاغًا صياغة رسمية ومجردًا - أى خلاصة الموضوع وليس معلومات خام، وإن لم يكن كذلك فربما عجز الرئيس التنفيذى عن التعامل معه بأية صورة من الصور. إن الحياة الاجتماعية للرئيس التنفيذى (إن كانت له حياة اجتماعية دون أن تتأثر

بضغوط العمل) عادة ما يقضيها مع أناس فى درجته التشغيلية نفسها ومركزه؛ وبالتالى لا يحتمل أن يقابل الكثيرين ممن يختلفون معه فى وجهات النظر أو الخبرة أو البدائل المتاحة أمامه، أو آرائه. ربما كان الرئيس أكثر الناس ودًّا، ولكن زياراته لمواقع العمل، أو غداء العمل الذى يتناوله مع فريقه التنفيذى ستجعله يبدو - دون قصد - فى أقصى صور التحفظ. ولذلك قال أحد أذكى المفكرين الإداريين لى ذات مرة: "ليس هناك من يشعر بالوحدة أكثر من رئيس الشركة".

إن التنظيم المناسب لوظيفة الرئيس التنفيذى يؤكد على هذه العزلة؛ لأن الأشياء التى لا ينبغى عليه فعلها هى الأشياء نفسها التى ترفع الستار الحريرى المضروب حوله. يتفق الجميع على أن الرئيس التنفيذى ينبغى أن يقضى المزيد من الوقت فى التفكير والتخطيط، ولكن هذا يعنى أن يقضى وقتًا أقل (إن قضى أى وقت أصلًا) فى مهاتفة العملاء، أو فى التعامل مع تفاصيل عملية الإنتاج أو تصميم المنتج، أو فى متابعة الأعمال الخيرية، أو التحدث إلى الصحفيين أو "الاستمتاع برفقة الأصدقاء" فى اجتماع المبيعات رغم أن هذه هى الأمور التى تخرج الرئيس من عزلته.

ورغم ذلك، فإن التنظيم المناسب والصحيح لوظيفة الرئيس التنفيذى أمر حتمى، وتحقيق هذا الهدف - مع ما يتطلبه من درجة عالية من العزلة والحفاظ على كفاءة (إن لم نقُل سلامة عقل) الرئيس فى الوقت نفسه - يحتاج إلى عمل فريق. وهذا وحده هو ما يتيح للرئيس أن يتحدث مع أناس ليسوا على مستواه الوظيفى نفسه؛ وبالتالى لا يريدون منه شيئًا - أى أناس يمكنه أن يتصرف ويتحدث معهم بتلقائية، ولا يضطر معهم إلى مراقبة كل تصرفاته، ويستطيع معهم أن يعبر عما يفكر فيه دون أن يكون ملتزمًا بتنفيذ ما يعبر عنه. وهذا وحده يمكننا أيضًا من أن نضيف إلى الوظيفة مجموعة متنوعة من وجهات النظر والآراء والخبرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، وهى الأمور التى لا يستطيع أى تنفيذى فرد أن يحققها أيًّا كانت درجة عبقريته فى العلاقات العامة.

وبالمثل، فإن تحويل الرئاسة التنفيذية إلى عمل فريق هو وحده الذى يمكنه حل مشكلة خلافة الرئيس التنفيذى؛ فإذا كان الرئيس فردًا واحدًا، فإن مسألة خلافته

لن تكون نتيجة لتخطيط بل مسألة صراع[٢]؛ وبالتالى تؤدى استقالة الرئيس إلى أزمة وتزداد الأزمة سوءًا بوفاة الرئيس أو إصابته بإعاقة. القاعدة أنه عندما يتم تعيين رئيس تنفيذى فرد، فإنه لا يمكن عزله أو حتى تحييده بفاعلية مهما اتضح أن اختياره كان سيئًا، أما إذا كان الرئيس التنفيذى فريقًا - مكونًا من ثلاثة أفراد مثلا - فقلما حدث دوران كامل، حيث يكون من السهل تغيير أحد الثلاثة دون حدوث أزمة، وإذا حدث خطأ فى اختيار أى من الثلاثة فلن يكون هذا الخطأ قاتلًا أو يستحيل تصحيحه.

أوضح "رالف جيه. كوردينر" - رئيس شركة جنرال إلكتريك (والتى تعد نموذجًا للشركات التى تتكون إدارتها العليا من رئيس تنفيذى فى صورة فريق) - هذه الفكرة بجلاء فى محاضرة ألقاها فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بعنوان "البنية المؤسسية الكفء"، فقال: "ينبغى على الرئيس التنفيذى للشركة - وفى غضون فترة لا تتجاوز ثلاث سنوات من قبوله التكليف - أن يوجِد ثلاثة مسئولين على الأقل لا يقلون عنه - إن لم يفوقوه - فى الأداء يمكن أن يخلفوه فى منصبه.. و(لذلك) نعتقد أنه من المهم جدًّا أن يوجد عدد من المناصب على المستويات الإدارية العليا لا تقل أهمية أو أجرًا أو وضعًا مرموقًا عن منصب الرئيس التنفيذى. ولذلك السبب، فقد أوجدنا فى شركتنا عددًا من نواب الرئيس التنفيذى يعملون كمجموعة تنفيذية. والفكرة هنا هى أن هؤلاء الأشخاص - بالإضافة إلى الرئيس ورئيس مجلس الإدارة - ينبغى أن يكونوا فريقًا لكل منهم مسئولياته بداخل الفريق، وفى الوقت نفسه يساعدون الآخرين إذا اقتضت الحاجة ذلك".

وأخيرًا، فإن وظيفة الرئيس التنفيذى ستتضمن فى المستقبل فهمًا لمجموعة من الأدوات الأساسية للتحليل الرياضى والمنطقى، والتركيب والقياس، وستتطلب القدرة معرفة المواضع التى يمكن تطبيق هذه الأدوات عليها، وتعليم أفراد الإدارة الآخرين معناها واستخداماتها، والتمتع ببعض مهارات تطبيقها، وتتضمن هذه الأدوات أساليب لتحليل المستقبل وتوقعه التى سبق شرحها، وستتضمن أيضًا أدوات جديدة مثل "تحليل العمليات"، و"نظرية المعرفة"، و"المنطق الرمزى" (وسنناقش

[٢] أوضح "كاميرون هاولى" هذه العملية المألوفة أبلغ توضيح فى روايته Executive Suite التى حققت أعلى المبيعات، وهذه الرواية تعبر عن واقع ملموس مع استثناء أن النهايات السعيدة كتلك الواردة فى الرواية نادرة الحدوث فى عالم الأعمال الواقعى.

فى الجزء الخامس من هذا الكتاب كيفية تطبيق هذه الأدوات على عملية اتخاذ القرارات فى الفصل بعنوان "معنى وظيفة المدير").

ولذلك، فإنه بعد عشرين عامًا - وربما قبل ذلك - لن تقتصر متطلبات وظيفة الرئيس التنفيذى على كونه "رجُل الواجهة"، أو "رجل الفكر"، أو "رجل الفعل والعمل"، بل ستشمل أيضًا كونه محللًا ومبدعًا من الطراز الأول، ومن المؤكد أنه لا يستطيع شخص واحد القيام بكل هذه الأجزاء الأربعة فى حياته بكاملها، ناهيك عن أن يضغطها كلها فى يوم عمل واحد.

أزمة تصور الرئيس التنفيذى الفرد

سيعد الكثيرون بمن فيهم من نظموا وظيفة الرئيس التنفيذى على أساس فريق العمل فكرة تكوين وظيفة الرئيس التنفيذى من فريق بدعة (حيث أكد السيد "كوردينر" من شركة جنرال إلكتريك - مثلا - على الحاجة إلى وجود فريق من النظراء فى الاستشهاد السابق عنه، ومع ذلك فقد ظل يتحدث عن "الرئيس التنفيذى" الفرد). ويبدو أن معظم المنظرين فى عالم الشركات يعتبرون أن الرئيس التنفيذى الفرد قانون طبيعى لا يمكن كسره وبديهية تُقبل دون شك.

ومع ذلك، فهناك الكثير من الدلائل على أن هذا التصور ليس قانونًا من قوانين الطبيعة، والتى تتضح فى أن الكثير من الإدارات الأكثر نجاحًا خارج الولايات المتحدة تنتظم دائمًا فى صورة فريق تنفيذى؛ فالشركات الكبرى فى ألمانيا يديرها دائمًا فريق إدارى، حيث عادة ما يرأس أحد الأفراد الفريق ومع ذلك فكل أفراد الفريق الإدارى نظراء متساوون (ومن المفارقة أن هتلر قد هاجم هذا التوجه واعتبره "ديمقراطية عاجزة"، و"أمركة"، وحاول فرض نمط الرئيس التنفيذى الفرد). وبالمثل، فإن معجزات الإدارة الكفء التى حققها "الخمسة الكبار" فى المصارف البريطانية كان يديرها دائمًا فريقان تنفيذيان وليس فريقًا واحدًا: رئيس مجلس الإدارة ونواب رئيس مجلس الإدارة الذين يهتمون بالأهداف الأساسية، ومديرو العموم المشاركون الذين يهتمون بالسياسات والممارسات والموظفين.

ويتضح مدى ضعف أو عدم كفاءة تصور الرئيس التنفيذى الفرد فى الأزمة الحادة التى يعانيها هذا التصور حاليًّا خاصة فى الشركات الكبرى، حيث لم يعد

الرئيس التنفيذى الفرد قادرًا على اتخاذ القرارات التى يفترض أن يتخذها. يصادق الرئيس على القرارات الأكثر أثرًا، والتى تؤثر على إحياء الشركة على أساس توصية من صفحة واحدة تقدم له - أى على أساس لا يسمح له بالحكم على القرار على الإطلاق، ناهيك عن تغييره، بل إنه لا يستطيع أن يعرف مدى توافر كل المعلومات المهمة له. والأسوأ من ذلك أنه يأخذ قراراته على أساس "العروض التقديمية" الأكثر جاذبية رغم أن هذه العروض تهدف إلى الحصول على موافقة الرئيس بأقل مناقشة ممكنة - أى بأقل فهم من الرئيس عندما يصدق عليه.

والأسوأ من كل هذا زيادة "أقرب المستشارين"، حيث يحيط الرئيس - لعدم قدرته على أداء عمله - نفسه بمجموعة متباينة من كاتمى الأسرار، ومساعدين من توجهات مختلفة، ومحللين، و"قسم للسيطرة".. إلخ دون أن يكون لأى من هؤلاء مسئوليات محددة رغم إمكانية تأثيرهم على الرئيس تأثيرًا مباشرًا، ومعرفة كل العاملين بالشركة أن لديهم سلطات غير معلنة. إن هؤلاء يقللون من سلطات مديرى التشغيل، ويكررون ما يقومون به من عمل، ويحرمونهم من التواصل بسهولة مع الرئيس التنفيذى. وهؤلاء هم السبب الأكبر فى سوء التنظيم "الحكومة من خلال الصديق". ومع ذلك، فإن الرئيس التنفيذى الفرد يحتاج إلى مثل هؤلاء "المستشارين المقربين"؛ فنظرًا لعدم تمكينه من تكوين فريق مناسب، فإنه يضطر إلى الاستعانة بأشخاص لأداء المهام البسيطة والمملة، وسكرتارية خاصة، وموظفين كبار وأصحاب حظوة تتحول عملية اتخاذ القرارات إليهم بالتدريج وبصورة متزايدة.

وكان أسوأ مثال رأيته على هذا التوجه شركة صلب كبيرة نسبيًّا كان لرئيسها مساعدون ضعف عدد نوابه دون أن تكون لأى من مساعديه مسئوليات محددة، وكانوا يفعلون كل ما يكلفهم رئيس الشركة بفعله، حيث كان من الممكن أن يقوم أحدهم بالتخطيط المالى للشركة. لم يكن لأى من هؤلاء المساعدين سلطة رسمية، ومع ذلك فالواقع أن القرارات النهائية كانت تصدر عنهم. ورغم ذلك، فعندما طلب رئيس مجلس إدارة جديد للشركة من الرئيس أن يتخلص من هؤلاء، قال له: "أعرف أننى ينبغى أن أتخلص منهم، ولكن كيف أستطيع تحمل عبء العمل إن فعلت هذا؟". وكان الحل بسيطًا جدًّا، حيث تم تحويل نواب الرئيس إلى "لجنة تخطيط"، وطُلب منهم تخصيص يومين أسبوعيًّا لعمل اللجنة (وحتى يتحقق هذا، فقد تم تقسيم بعض الوظائف وتعيين أربعة نواب جدد للرئيس). وكان

لهذه اللجنة السلطة الكاملة لوضع أهداف الشركة، وإعداد التوصيات بشأن سياستها، وتنظيمها، والعاملين بالإدارة العليا بها، وإعداد الخطط المالية والميزانيات. وبمعنى آخر، فقد أصبحت الشركة تدار بفريق يتكون من رئيس "رجُل فعل وعمل" و"رجل واجهة"، ولجنة تخطيط كـ "رجل تفكير". ومنذ ذلك الوقت لم تعد الشركة تعانى مشاكل، ولم يعاود الرئيس تعيين "مستشارين مقربين".

ومن الدلائل الأخرى على سوء تصور الرئيس التنفيذى الفرد التوجه نحو تقليل المستويات الإدارية فى الشركات الكبرى، حيث تزداد مستويات الإدارة العليا الفاصلة بين العامل الفعلى والرئيس التنفيذى للشركة؛ ففى شركة جنرال موتورز - كواحدة من عدد من الأمثلة والنماذج - يوجد حاليًّا اثنان من مثل هذه المستويات للإدارة العليا بين رئيس الشركة ورؤساء أقسام التشغيل بها الذين يمثلون رؤساء وحدات إنتاجية أو أقسامًا مستقلة. وحتى المدير العام لإدارة فرعية كبيرة الحجم بداخل الشركة مثل إدارة شيفروليه (والتى يعمل بها مائتا ألف موظف، وتبلغ قيمة مبيعاتها السنوية من السيارات أربعة مليارات دولار تقريبًا) لا يعمل بصورة مباشرة مع الرئيس التنفيذى لشركة جنرال موتورز الأم، بل يتبع لمجموعة تنفيذية تتبع بدورها نائب رئيس تنفيذى للشركة، وعندئذ فقط لا يذهب كل شىء إلى رئيس الشركة شخصيًّا. ولكن هذا الأسلوب لم يعد إدارة - أو على الأقل ليس إدارة إذا اعتبرنا أن لكلمة إدارة علاقة بتعبير "سهل القيادة". من المؤكد أن من يرأس عملاً بحجم إدارة شيفروليه - وهى إدارة أكبر عدة أضعاف من الكثير من الشركات المستقلة التى تعد "شركات كبرى" - لا بد أن يكون على علاقة مباشرة مع الشخص المسئول عن اتخاذ القرارات النهائية، والسبب فى هذه البنية التنفيذية الضخمة الخطيرة والمزعجة هو - وببساطة - أن رئيس الشركة الأم جنرال موتورز لا يستطيع بمفرده القيام بأعباء وظيفة الرئيس التنفيذى للشركة.

إن الدليل الأخير على أن تصور الرئيس التنفيذى الفرد مجرد وهم نظرى هو السرعة التى تتخلى بها الشركات عنه واحدة تلو الأخرى. لا يزال فى العادة يوجد شخص يسمى "الرئيس التنفيذى" فى هذه الشركات - كما هى الحال فى جنرال موتورز - ومع ذلك، فإن وظيفة هذا الشخص تتولاها مجموعة تعمل معًا كفريق.

لقد وصل هذا التوجه إلى أقصى مدى له فى شركة ستاندرد أويل النفطية بولاية نيوجيرسى، حيث تتكون وظيفة الرئيس التنفيذى للشركة من أربعة عشر عضو مجلس إدارة يعملون بدوام كامل فى الشركة ومتفرغين بالكامل لهذه الوظيفة. أما النموذج الأكثر شيوعًا، فهو نموذج شركة جنرال إلكتريك التى تتكون وظيفة الرئيس التنفيذى بها من رئيس وعدد من الجماعات التنفيذية التى تمثل نوابًا للرئيس إذا جاز التعبير، بالإضافة إلى عدد من نواب الرئيس المسئولين عن وضع أهداف الشركة وسياستها فى المجالات المهمة مثل البحوث، والتسويق، ومؤسسة الإدارة، ومن الشركات التى يوجد بها مثل هذا المكتب التنفيذى شركة سكك حديد نيو هافين، وشركة American Can Company، وشركة البتروكيماويات والكربون، وشركة DuPont.

والحق أن ثمة شكوكًا فى إن كانت أية شركة ناجحة قد طبقت بالفعل فكرة الرئيس التنفيذى الفرد، حيث إن أى نمو تحقق فى مجال الأعمال تقريبًا نتيجة لإنجاز شخصين على الأقل، وغالبًا ما يكون إنجازًا لثلاثة أشخاص يعملون معًا. غالبًا ما تكون أية شركة فى بداياتها "الظل الضخم لشخص واحد"، ولكنها لن تبقى أو تنمو كشركة ما لم يتم تحويل الشخص الواحد على قيادتها إلى فريق عمل. كانت شركة جنرال موتورز - أثناء فترة نموها العظيم - تدار من فريق يتكون دائمًا من شخصين أو ثلاثة فى العادة، حيث كان "ألفريد بى. سالون" (رئيس الشركة ورئيس مجلس إدارتها بعد ذلك) مع "دونالدسون براون" - نائب رئيس الشركة ونائب رئيس مجلس إدارتها بعد ذلك - وعادة ما كان يعمل معهما شخص ثالث، هو الرئيس الفعلى للشركة، وكانت وظيفة الرئيس التنفيذى فى شركة سيرز وروباك تحت رعاية "جوليوس روزنوالد" تتكون من ثلاثة أشخاص هم "روزنوالد" نفسه، ومستشاره القانونى السيد "لويب"، والسيد "دورينج" المسئول عن عمليات البيع بالبريد، وفى ظل قيادة "جنرال وود" للشركة أيضًا، كان يدير الشركة فريق من ثلاثة أشخاص هم "جنرال وود" نفسه"، ونائب رئيس الشركة لبيع المنتجات السيد "هاوزر"، ورئيس الشركة، وهذا الوضع نفسه ينطبق على شركة ستاندرد أويل فى نيوجيرسى ومنافستها القوية التقليدية شركة Socony _ Vacuum التى تأسست فى العشرينيات على يدى فرق مكونة من شخصين.

وتمتد القائمة لتشمل شركة الهاتف والبرق الأمريكية، وشركة جنرال فوودز، وشركة DuPont، بل الحق أنها تشمل معظم الشركات الكبرى بالولايات المتحدة، بل إن شركة فورد للسيارات كانت تدار - فى أوج عظمتها ورفاهيتها - بفريق يتكون من "فورد" الجد و"جيمس كاوزنز".

يوضح التقرير التالى من عدد حديث (أبريل ١٩٥٤) من مجلة هاربر Harper's Magazine أن تكوين وظيفة الرئيس التنفيذى من فريق هو القاعدة فى الشركات الناجحة الكبرى، وأحد الأسباب الرئيسية لنجاحها، فيقول:

بعث واحد من أكثر مصارف البلاد ذكاء ومصداقية سؤالًا إلى رئيس قسم البحوث به.

وكان السؤال يقول: "هل هناك دلائل توضح إن كانت إدارة مؤسسة ما جيدة أم سيئة؟".

وسرعان ما اكتشف العاملون بالبحوث أن هذا السؤال أصعب مما يبدو ظاهره؛ فالأرباح وحدها لا تكفى للحكم على الإدارة؛ لأنه من السهل نسبيًّا للتنفيذيين قصيرى النظر تحقيق أرباح جيدة - لبضع سنوات - من خلال إجهاد وحدات العمل أو استنفاد مخزونات المواد الخام، وفى المقابل فإن الشركة التى لا تحقق بنسًا واحدًا من الأرباح ربما كانت على وشك تحقيق نجاح باهر نتيجة لجهد سنوات من العمل التطويرى، والإدارة ذات الرؤية على المدى البعيد.

وفى النهاية، توصل الباحثون بعد دراسة مئات الشركات إلى دليل واحد فقط كان غير متوقع على الإطلاق، ومن الواضح أن هذا الدليل لا يزال مجهولًا لدى كليات إدارة الأعمال ومحللى السوق، وقد مكن هذا الدليل المصرف من أن تحقق مخاطراته المالية نتائج رائعة (ومن المصادفة أن هذه هى المرة الأولى التى يعلن فيها عن هذا).

وإليكم ما قاله كبير الباحثين فى هذه الدراسة:

"إذا كان كبار التنفيذيين فى الشركة يحصلون على رواتب تبلغ قيمتها عدة أضعاف المبالغ التى تدفع للعاملين بوظائف المستوى الثانى أو الثالث أو الرابع، فمن المؤكد أن هذه الشركة سيئة الإدارة. أما إن كانت مستويات رواتب الأربعة أو الخمسة أشخاص الذين يعتلون سلم الإدارة فى الشركة متقاربة، فالاحتمال أن يكون أداء المجموعة الإدارية بالكامل وروحها المعنوية مرتفعين".

واستمر التقرير يقول: "ولا يبدو أن حجم الرواتب يشكل فارقًا كبيرًا فلن تختلف الحال إذا كان رئيس الشركة يتقاضى راتبًا سنويًا قدره عشرون ألف دولار أو مائة ألف ما دام نوابه يحصلون على رواتب تبلغ ٧٥ - ٩٠٪ من راتبه. أما عندما يحصل الرئيس على مائة ألف دولار فى حين لا تتجاوز رواتب مرءوسيه خمسين أو خمسة وعشرين ألفًا، فإن هذا وقت البحث عن المتاعب".

والحال نفسها تنطبق على الشركات الصغيرة الناجحة، والتى عادة ما يديرها فريق مكون من شخصين أو ثلاثة (وعادة ما يكونون رئيس الشركة، ومدير مبيعاتها، وأمين خزانتها) يقومون معًا بوظيفة "الرئيس التنفيذى للشركة". ونؤكد مرة أخرى على أن الرئيس التنفيذى الفرد لا يستطيع أن يتجاوز بالشركة مرحلة المهد.

والحال نفسها تصدق أيضًا على الوحدات اللامركزية المترابطة ترابطًا عامًا بداخل الشركات مثل إدارات شركة جنرال موتورز، أو شركة جنرال إلكتريك المستقلة لإنتاج منتج معين. إننا عندما نحلل مثل هذه الوحدات نجد أن الإدارة العليا بها تمثل فريقًا قد يتكون من المدير العام للوحدة وأحد كبار مساعديه - وغالبًا ما يكون مراقب الحسابات (ولو كان لذلك سبب واحد فهو أنه مسئول عن التقارير المالية، ولديه اتصال مباشر بالإدارة العامة للشركة). وربما تكون الفريق من المدير العام للوحدة والمدير الذى يرأسه - مجموعة نواب الرئيس فى شركة جنرال موتورز، أو المدير العام للقسم بشركة جنرال إلكتريك. وفى أكثر الأمثلة التى شاهدتها نجاحًا، يعمل كل هؤلاء الثلاثة معًا كفريق يتمتعون فيه جميعًا بالمساواة الفعلية (وإن لم تكن رسمية).

هناك ميزة واحدة لمبدأ الرئيس التنفيذى الفرد، وإن لم تكن هذه الميزة كبيرة جدًا، حيث يقول أنصار هذا المبدأ إنه لا بد من وجود شخص واحد يتحمل المسئولية أمام مجلس الإدارة، ولا بد أن يكون هذا الشخص هو الرئيس الفعلى. ومع ذلك، فإن العمل مع مجلس إدارة الشركة - رغم أهميته الهائلة - ليس إلا وظيفة واحدة فقط من وظائف الرئيس التنفيذى. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم مجالس إدارات الشركات الكبرى حاليًا تتضمن العديد من المسئولين؛ ولذلك من الواضح أن تعمل مع أكثر من واحد فقط من التنفيذيين (بل إن شركة جنرال إلكتريك يخضع رئيس مجلس إدارتها لرئيس الشركة باعتباره فردًا واحدًا من مجموعة التنفيذيين).

وأخيراً، فإن تصور الرئيس التنفيذى الفرد يناقض كل الخبرة المعروفة ومتطلبات الوظيفة، ولا يتم تطبيقه فى الشركات الناجحة، وحيثما تم تطبيقه تسبب فى المشاكل.

كيفية تنظيم فريق الرئيس التنفيذى

كيف - إذن - ينبغى أن ننظم فريق الرئاسة التنفيذية؟

المطلب الأول هو أن تكون الرئاسة التنفيذية "فريق عمل" وليس لجنة، فلا ينبغى أن تكون المسئولية جماعية ولا بد أن يكلف كل فرد من أفراد الفريق بمجالات يكون المسئول فيها عن القرارات النهائية ويتحمل مسئوليتها الكاملة. ينبغى أن تكون المشاورات جماعية، أما القرارات ففردية.

ومع ذلك، فينبغى ألا ننسى أن هناك طريقتين لتنظيم "الفريق" تتضحان بأفضل صورة فى فريق كرة السلة، وفريق ثنائى التنس على التوالى. فى فريق كرة السلة يكون كل لاعب فى موضع ثابت لا يغادره. وأثناء لعب ثنائى التنس أيضًا تكون لكل لاعب منطقة مسئولية، مع ذلك فمن المتوقع منه أيضًا أن يغطى منطقة زميله. فى ظل المؤسسة الأولى يتم رسم الخطوط لأفراد الفريق، أما فى ظل المؤسسة الثانية فإن الشركاء فى التعاون يحددون الخطوط بأنفسهم. من مزايا أسلوب فريق البيسبول أن يتيح للغرباء تمامًا أن يلعبوا معًا بشكل جيد، ولكن الفريق الخصم الجيد يستطيع توجيه لعباته إلى الفجوات بين المواضع التى لا يوجد من يغطيها فعليًّا. أما لعب مباراة ثنائية فائزة فى فريق التنس يستلزم أن يلعب عضوا الفريق معًا بدرجة أكبر، ولكن عندما يعرف عضوا الفريق أحدهما الآخر وتسود بينهما الثقة فلن توجد فجوات فى ملعبهما، وبمعنى آخر، فإن أحد الفريقين يعتمد بالكامل على التنظيم الجيد بينما يضيف الفريق الآخر إلى التنظيم عنصر التوافق الشخصى والمرونة، وكلتا الطريقتين فعالة لتنظيم فريق تنفيذى فائز، ومع ذلك فلا بد أن يعرف الفريق، وكل عضو من أعضائه - وأيضًا المديرون الآخرون عبر أنحاء الشركة - أى الطريقتين فى بناء الفريق تم اختيارها.

ولا بد - بوجه خاص - من وجود مسئوليات محددة لتحديد الأهداف فى المجالات الثمانية الأساسية لأداء العمل، وللتفكير الحريص فى أثر كل سلوكيات

العمل وقراراته على الأداء والنتائج التى تتحقق فى هذه المجالات، وهذه المسئولية من الممكن أن تكون جزءًا من وظيفة كل عضو من أعضاء الفريق، حيث يمكن توكيلها إلى لجنة التخطيط المكونة من نواب الرئيس ويمكن تكليف شخص واحد بالقيام بها؛ ففى شركة جنرال موتورز كان "دونالدسون براون" من يقوم - واقعيًا - بذلك عندما كان نائبًا لرئيس مجلس إدارة الشركة، ويمكن تكليف شخص مستقل بكل مجال أساسى كوظيفة أساسية له فى الشركة - رغم أن هذا لا يصلح إلا فى الشركات الكبرى. وأسلوب شركة جنرال إلكتريك الذى يتضمن المكتب التنفيذى فيه مجموعة من نواب الرئيس للخدمات - علاوة على الرئيس والمجموعة التنفيذية - كل فرد من أفرادها مكلف بمسئولية عبر الشركة بالكامل فى أحد المجالات الأساسية. وحجم الشركة وطبيعة العمل هى العناصر المحددة هنا، والأهم من كل ذلك أن تكون مسئولية التفكير والتخطيط على المدى الطويل، ومسئولية وضوح الأهداف، وتطوير معايير ذات كفاءة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، ولتعليم المديرين الرؤية والمهارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.. أن تكون كل هذه الأمور واضحة ويكلف بها أفراد محددون.

والمطلب الثانى هو عدم وجود اعتراض من أحد أفراد الفريق التنفيذى على فرد آخر، وأيًا كان ما يقرره أحدهم فإنه قرار الإدارة العليا بالكامل.

ولا يعنى هذا عدم وجود قائد للفريق، بل على العكس فهناك حاجة إلى القائد، ومن شبه المؤكد أن أحدهم يمثل العضو الأكبر فى الفريق نتيجة لذكائه أو سلطته المعنوية. لم يكن ثمة شك بداخل شركة جنرال موتورز - مثلا - أن السيد "سلون" هو الرئيس، وكان من المعروف فى شركة سيرز وروباك أن "جنرال وود" أكثر من "الأول بين نظرائه". وعندما يوجد شخص فى مثل هذا الموقف، فلا بد أن يحرص للغاية على ألا يفرض نفوذه على الآخرين وألا يقلل من أهميتهم، ولا أن يتدخل فى نطاق مسئولياتهم، ولا أن يؤدى ما يتمتع به من سلطة إلى تقليل شأن باقى زملائه، وبمعنى آخر، فإن مواضع قوة هذا الشخص ينبغى أن تقوى زملاءه؛ فالمعنى الحقيقى للقائد القوى للفريق أن يقوم بدور القائد لا المدير.

من كم فرد ينبغى أن يتكون الفريق التنفيذى؟ كلما كان الفريق أقل عددًا كان أفضل - ولكن لا بد أن يتجاوز الفريق التنفيذى فردين.

والحقيقة أنه إذا استطاع شخصان العمل معًا عن قرب، فإنهما يكونان فريقًا مثاليًّا، ولكن هذا الوضع نادر؛ فعادة ما يكون الفريق التنفيذى المكون من فردين مزيجًا غير مستقر. قال لى عضو مخضرم فى فريق تنفيذى ذات مرة: "إذا لم يكن هناك سوى شخصين، فإن أى اختلاف ولو كان بسيطًا سيكون خطيرًا. أما إذا وجد فرد ثالث، فإن الفريق يمكن أن يمارس عمله حتى لو كان اثنان منهما لا يكادان يتحدثان معًا". لا يستطيع الفريق المكون من فردين أن يعمل بكفاءة إلا إذا وجدت رابطة انفعالية قوية بينهما رغم أن هذه الروابط فى حد ذاتها غير مرغوبة. وفى النهاية، فإن الفريق التنفيذى المكون من شخصين يزيد من صعوبة مشكلة خلافة الفريق التنفيذى؛ وذلك لأنه سيصبح من المستحيل بالنسبة لأحدهما أن يتوافق مع زميل جديد إذا استقال الآخر؛ ولذلك فعادة ما يتقاعدان معًا، ومن الأمثلة على ذلك تقاعد "دونالدسون براون" الاختيارى من شركة جنرال موتورز - قبل سنوات عديدة من سن التقاعد الرسمى - عندما تقاعد السيد "سلون" بعد وصوله إلى سن التقاعد. ومثال آخر هو التقاعد المشترك للسيد "سووب"، والسيد "يونج" من الإدارة العليا بشركة جنرال إلكتريك. ومع ذلك، فمن بين المهام الكبرى للفريق التنفيذى أن يمنح الإدارة العليا الاستمرارية، وأن يجعل خلافته سهلة وليست صعبة أو عاصفة.

مجلس الإدارة

سبق أن تحدثنا عن أزمة تصور الرئيس التنفيذى الفرد، وهناك سبب آخر لهذه الأزمة لم نذكره، وهو التآكل التدريجى لمجلس إدارة الشركات باعتباره الأداة المنظمة لعمل الشركة.

إن مجلس إدارة الشركة هو الأداة الوحيدة لعمل الشركات من الناحية القانونية، وهذا "المجلس" يوجد بصورة أو بأخرى فى كل الدول الصناعية، بل يوجد فى القانون السوفيتى فى روسيا. ومن الناحية القانونية، فإن مجلس الإدارة يعد المعبر عن ملاك الشركة ولديه هو وحده كل السلطات فى الشركة.

والواقع أن مجلس الإدارة كما يراه رجال القانون ليس إلا تخيلًا فى أفضل الأحوال، وربما لا نبالغ إن قلنا إنه قد تحول إلى ملك دون سلطات، حيث تمت إزاحته فى معظم الشركات الكبرى وحلت محله الإدارة التنفيذية، وربما تحقق هذا فى صورة "مجلس إدارة" داخلى - أى مجلس يتكون بصورة حصرية من تنفيذيين إداريين يجتمعون أول يوم اثنين من كل شهر للمراجعة والمصادقة على كل ما فعلوه بأنفسهم على مدار بقية الشهر. أو ربما أصبح المجلس مجرد إطار - أو مكان لطرح الأسماء المميزة بدون معلومات، أو أثر، أو رغبة فى السلطة. أو ربما كان مجلس الإدارة وببساطة - كما هو النمط السائد فى الشركات الصغيرة - مجرد اسم لاجتماع أفراد العائلة المهتمين بالشركة بالإضافة إلى بضع أرامل للشركاء السابقين فى الشركة.

ونظرًا لأن هذا يحدث فى كل دول العالم - بما فيها روسيا إذا كانت المعلومات التى لدينا دقيقة - فإنه يتضح أن تآكل مجلس الإدارة ليس مصادفة، بل هو نتيجة لأسباب متأصلة عميقة، منها: الفصل الذى يروج له كثيرًا بين الملكية والسيطرة، وهو ما يجعل من العبث أن تدار الشركة من خلال ممثلين لحملة أسهمها نظرًا لتعقيد عمليات الأعمال المعاصرة، وربما كان الأهم من هذا صعوبة إيجاد الأشخاص المناسبين ممن لديهم الوقت لدخول مجلس الإدارة والتعامل مع عضويتهم فى المجلس بجدية.

ومع ذلك، فهناك بعض الوظائف الفعلية التى لا يستطيع القيام بها إلا مجلس الإدارة؛ فلا بد أن يصادق شخص ما على القرار الذى يحدد عمل الشركة، والعمل الذى ينبغى أن تمارسه، ولا بد أن يعطى شخص ما الموافقة النهائية على أهداف الشركة التى وضعتها لنفسها والمعايير التى وضعتها لقياس مدى التقدم الذى تحرزه لتحقيق هذه الأهداف. لا بد أن يراجع شخص ما مراجعة نقدية التخطيط المالى للشركة، وسياستها فى الاستثمار الرأسمالى، وميزانية نفقاتها المدارة. ولا بد أن يكلف شخص ما بالتعامل القانونى مع مشاكل الشركة، وأن يمثل "المحكمة العليا" لها. ولا بد أن يشرف شخص ما على بناء روح الشركة ويحرص على نجاحها فى الاستفادة من مواضع قوة العاملين بها وتحييد نقاط ضعفهم بما يؤدى إلى تطوير مديرين مستقبليين، وأن تؤدى مكافآت المديرين، والأدوات الإدارية، والأساليب الإدارية إلى تقوية الشركة وتوجيهها باتجاه تحقيق أهدافها.

لا يستطيع مجلس الإدارة ولا ينبغى له أن يكون الأداة الحاكمة للشركة كما يفترض له القانون؛ فهو أداة للمراجعة، والتقييم، والحكم النهائى. ولا يصح لمجلس الإدارة أن يكون أداة للفعل والسلوك إلا فى أوقات الأزمات؛ فعندئذ فقط يمكن فصل التنفيذيين الحاليين الذين لم ينجحوا فى عملهم، أو إيجاد تنفيذيين ليحلوا محل من استقال منهم، أو أحيلوا للتقاعد، أو توفوا، وبعد أن تتم هذه العملية يعود مجلس الإدارة مرة أخرى إلى وظيفته كأداة للمراجعة.

ولا بد أن يعمل أفراد الفريق التنفيذى المسئولون عن أهداف الشركة بصورة مباشرة مع مجلس الإدارة (وهو ما يحدث فعلاً فى عدد من الشركات الكبرى بنتائج جيدة)، ومن طرق تطبيق هذا فى الشركات الكبرى إنشاء لجان لمجلس الإدارة فى كل مجال من مجالات الأهداف المهمة للشركة مع تكليف مسئول بالشركة بهذا المجال يعمل كسكرتير لجنة أو رئيس مجلس إدارة، ومع ذلك، فأيًا كان مدى التنظيم الملموس بالتفاصيل، فينبغى على مجلس الإدارة أن يتعامل مع كبار التنفيذيين المسئولين عن تحديد الأهداف فى كل المجالات الأساسية بالشركة.

ولا بد أيضًا من فصل مجلس الإدارة عن العمليات فى الشركة، حيث لا بد لمجلس الإدارة أن يراجع الشركة ككيان واحد، ومعنى هذا أنه لا ينبغى أن يسيطر التنفيذيون العاملون بالشركة على مجلس إدارتها، والحق أن مجلس الإدارة سيكون أقوى وأكثر كفاءة إذا كان مجلس إدارة "خارجيًا" - أى أن تكون غالبية أعضائه من غير العاملين بدوام كامل فى الشركة.

كثيرًا ما يعد التعقيد الذى يميز الشركات الكبرى مبررًا لمجلس الإدارة الداخلى رغم أنه من المفيد لأفراد مجلس إدارة الشركة الكبرى ألا يعرفوا تفاصيل التشغيل. من المؤكد أن الرئيس التنفيذى غير الشريف يستطيع خداع مجلس الإدارة الخارجى (رغم أنه لن يستطيع ذلك لفترة طويلة إذا كان أعضاء المجلس يطلبون المعلومات التى ينبغى أن يعرفوها ويطرحوا الأسئلة التى ينبغى أن يطرحوها). ورغم أن مجلس الإدارة الداخلى لا يمكن لأحد خداعه، فإنه من السهل أن يخدع المجلس نفسه، حيث كثيرًا ما يفكر التنفيذيون بدوام كامل فى مجلس الإدارة الداخلى من منظور المشاكل الآنية أو الفنية، وهو ما لا يحدث مع عضو مجلس الإدارة الخارجى نتيجة لبعده

الشديد عن التفاصيل؛ لأن هذا العضو يبحث عن النمط العام، ويراجع أهداف مجلس الإدارة وخططه، ويطرح الأسئلة عن التصور والمبدأ.

فى الشركات العائلية الصغيرة النمطية يقوم مجلس الإدارة الخارجى بوظيفة أخرى لا تقل أهمية؛ فغالبًا لا يجد مديرو هذه الشركات من يتحدثون معه ولا من يختبرون مدى جودة قراراتهم عليه؛ لذلك تكون الإدارة معزولة، وعادة ما تكون المجموعة الإدارية محدودة العدد فلا تستطيع تقديم الإجراءات التصحيحية ذات الخلفيات والمشارب المتنوعة، والتى أحيانًا ما تساعد إدارة الشركات الكبرى على تجنب الوقوع فى العزلة. ولذلك، فثمة حاجة حتى للشركات الصغيرة لأن يحتوى مجلس إدارتها على أفراد من خارج الشركة.

ومع ذلك، فإن تحقيق فائدة حقيقية من مجلس الإدارة يستلزم الاختيار الدقيق والحريص لأعضائه، حيث تحتاج الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة إلى أعضاء مجلس إدارة تختلف خبراتهم، وتوجهاتهم، واهتماماتهم عن مثيلتها لدى إدارة الشركة، وهذا لا يمكن تحقيقه من خلال مندوبين عن ممولى الشركة، أو مورديها، أو عملائها؛ لأنه يحتاج إلى أناس تختلف خلفياتهم اختلافًا كاملاً عن خلفية الإدارة. (وفى هذا الصدد، فإن الممارسة الشائعة فى بريطانيا من الاستعانة بموظفين عموميين للانضمام إلى مجالس إدارة الشركات بعد تقاعدهم عن الوظيفة العامة أفضل بكثير من الممارسة الأمريكية المتمثلة فى قصر مجلس الإدارة على "الشركة العائلية" الصغيرة). ليس المطلوب من مجلس الإدارة أشخاصًا يتفقون مع الإدارة فى كل الأحوال، بل أشخاص يرون الأمور من منظور مختلف، وأن يختلفوا، وأن يطرحوا أسئلة - خاصة بشأن الافتراضات التى يتصرف الفريق التنفيذى وفقًا لها دون أن يعرف أنه يفعل هذا فى العادة.

وحتى تستطيع الشركة توظيف الناس الذين تحتاج إليهم فعلًا؛ فلا بد أن تكون عضوية مجلس الإدارة ذات جدوى ماليًّا.

أوضحنا أن مجلس الإدارة يمكن أن يصبح الأداة الحيوية الكفء البناءة والدستورية للشركة، حيث تعد شركة Merck & Company للأدوية - مثلا - أن عملها فى بناء مجلس إدارة يتميز بالقوة والكفاءة كان عاملًا حاسمًا فى ريادتها وقيادتها فى مجال الأدوية. لاشك أن جعل مجلس إدارة الشركة هو الأداة الحقيقية

للعمل وليس مجرد تصور قانونى، وتحديد وظائف المجلس بوضوح، ووضع أهدافه بدقة، وجذب الكفاءات وتقويتهم وجعلهم مستعدين لتقديم الإسهامات للشركة كلها أمور صعبة. ومع ذلك، فهذا من بين الأشياء الأكثر أهمية التى يستطيع الفريق التنفيذى فعلها، ومن الشروط الأساسية لنجاح الفريق التنفيذى فى القيام بوظيفته.

الفصل ١٥

تطوير المديرين

تطوير المديرين مسئولية ثلاثية: للشركة، وللمجتمع، وللفرد - ما لا يحقق تطوير المدير - لا يمكن أن يكون تطوير المديرين مجرد تخطيط للترقية أو إيجاد "أشخاص احتياطيين" - مبادئ تطوير المدير - تطوير المجموعة الإدارية بالكامل - التطوير من أجل متطلبات المستقبل - تدوير الوظائف لا يكفى - كيف نطور المديرين - احتياجات تطوير الفرد - تخطيط قوة عمل المدير - تطوير المدير ضرورة لا رفاهية.

تعتمد رفاهية أية شركة - إن لم يكن بقاؤها أيضًا - على أداء مديريها المستقبليين، وخاصة فى عالم اليوم حيث تحتاج القرارات فى العمل حاليًا إلى مدى زمنى طويل لتحقق نتائجها المرجوة، ونظرًا لعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل؛ فإن الإدارة لا تستطيع اتخاذ قرارات معقولة ومسئولة ما لم تنتقِ، وتطور، وتختبر الذين سيتابعون هذه القرارات - وهم مديرو المستقبل.

لقد أصبحت الإدارة نفسها معقدة بشكل متزايد؛ فبالإضافة إلى التكنولوجيا سريعة التطور التى تجعل التنافس اليومى أكثر أهمية وصعوبة - فى الولايات المتحدة على الأقل - فلا بد للإدارة حاليًا أن تستطيع التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة فى "العلاقات" - مثل العلاقات بالحكومة، والعلاقات بالموردين والعملاء والموظفين أو اتحادات العمال - والتى تتطلب كلها مديرين أفضل.

يزداد الطلب على التنفيذيين بصورة ثابتة، وذلك لأنهم أساس المجتمع الصناعى الذى يحل بصورة متزايدة محل المعرفة النظرية والمهارة اليدوية ويبدلها

بالقدرة على التنظيم والقيادة - أى القدرة الإدارية، والحق أن المجتمع الأمريكى هو أول مجتمع يتحول السؤال الأساسى فيه من: كم عدد الناس المتعلمين الذين يمكن للمجتمع توفيرهم من مهمة العمل للحصول على قوت اليوم إلى السؤال: كم عدد الناس غير المتعلمين الذين يمكن أن نتحمل وجودهم فى مجتمعنا؟

ومع ذلك، فإن تطوير المدير ضرورى أيضًا للقيام بالمسئوليات الأساسية للشركة تجاه المجتمع، وإذا لم تفِ الشركة بهذه الالتزامات من خلال سلوكياتها، فسوف يفرضها المجتمع عليها، وذلك لأن الاستمرارية أمر حيوى خاصة بالنسبة للشركات الكبرى. لن يتسامح مجتمعنا - ولا يستطيع أن يتحمل - أن يرى الموارد المنتجة للثروة تتعرض للتهديد بسبب عدم كفاءة خلفاء المديرين الحاليين.

يتزايد تطلع المواطنين فى مجتمعنا للشركات إلى تأكيد المعتقدات والوعود الأساسية للمجتمع، خاصة وعد "تكافؤ الفرص"، وتطوير المدير من هذا المنظور ليس أكثر من اسم فنى للوسيلة التى يتحدد من خلالها جزء جوهرى وأساسى من معتقداتنا الاجتماعية وموروثنا السياسى.

يزداد تطلع المواطن فى المجتمعات الصناعية الحديثة لعمله كوسيلة لإشباع الدافع الإبداعى لديه، وفطرته، ومشاعر الرضا التى تتجاوز الأمور الاقتصادية، والرضا عن الذات واحترام الذات، ولذلك السبب، فإن تطوير المدير مجرد اسم آخر للطريقة التى تفى فيها الإدارة بالتزاماتها بجعل العمل والصناعة أكثر من مجرد وسيلة لكسب القوت. إن تقديم الشركة للتحديات والفرص التى تعمل على تطوير كل مدير فرد من مديريها ليصل إلى أفضل قدراته ويوظفها يجعلها تفى - جزئيًّا - بالتزامها بجعل الوظيفة "أسلوب حياة".

ويكمن الاعتراف بهذه الاحتياجات خلف الظهور المفاجئ الكبير لفكرة تطوير المدير فى عالم الأعمال الأمريكى خلال السنوات القلائل الماضية. قبل خمسة عشر عامًا - ومع أول اهتمام لى بالموضوع - لم أجد إلا شركة واحدة استطاعت أصلًا أن ترى هذه المشكلة، وهى شركة سيرز وروباك، أما اليوم فهناك مئات من خطط تطوير المديرين فى حيز التنفيذ، ولا تكاد توجد شركة دون خطة كهذه، بل إن الشركات الصغيرة نفسها تطور لنفسها برامج لتطوير المديرين.

ما لا يحقق تطوير المدير

لا يمكن أن يكون تطوير المدير مجرد "تخطيط للترقية" قاصر على "من يمكن ترقيتهم" ويستهدف إيجاد "أشخاص احتياطيين" للوظائف الشاغرة فى الإدارة العليا. إن تعبير "أشخاص احتياطيين" نفسه يتضمن معناه أن وظيفة المدير والبنية المؤسسية للشركة ستظل ثابتة ودون تغيير ما يعنى أن كل ما علينا فعله هو أن نجد أشخاصًا يحلون محل التنفيذيين الحاليين، ومع ذلك، فإذا كان ثمة شيء مؤكد، فهو أن متطلبات الوظيفة وبنية الشركة ستتغير فى المستقبل كما تغيرت فى الماضى؛ لذلك فإننا نحتاج إلى تطوير مديرين لديهم القدرة على النهوض بالمهام التى يفرضها المستقبل وليست المهام الحالية.

وقد أوضح "رالف جيه كوردينر" - رئيس شركة جنرال إلكتريك هذه النقطة بجلاء حيث قال:

"إذا كنا مجبرين على الاعتماد بالكامل على أساليب تقليدية لزيادة الإنتاجية، فإننى أميل لاعتبار هذا الهدف (المتمثل فى زيادة إنتاجية شركة جنرال إلكتريك بنسبة ٥٠٪ فى أقل من عشرة أعوام) مجرد أمان خيالية. ستواصل معامل الشركة ومصانعها إيجاد طرق لإنتاج المزيد من البضائع الأفضل مع توفير الوقت والجهد والتكلفة، ومع ذلك فلا ينبغى لنا أن نتوقع أن تقوم العلوم وحدها بهذا العبء.

لقد ازداد الوعى فى الصناعة الأمريكية بأن الفرص العظيمة غير المستغلة تكمن فى إيجاد طرق للتطوير الكامل للموارد البشرية - خاصة مديرى شركاتنا. لقد جعلت التطورات التكنولوجية وزيادة تعقيدات الإدارة فى ظل الظروف الحالية والمستقبلية من تطوير المدير ضرورة وفرصة أيضًا، ويعتقد المقربون من هذا المجال أن ثمة فرصة فى شركة جنرال إلكتريك لزيادة إنتاجيتها بنسبة ٥٠٪ فى السنوات العشر القادمة من خلال الإدارة الأفضل وحدها".

ويتجاهل تصور توفير الشخص الاحتياطى لوظائف الإدارة العليا أيضًا حقيقة أن أهم القرارات الخاصة بالإدارة فى المستقبل يتم اتخاذها قبل فترة طويلة من ترقية شخص ما إلى منصب أعلى؛ فالمناصب العليا فى المستقبل سيشغلها أشخاص يشغلون مناصب دنيا حاليًا، وعندما يكون علينا أن نجد شخصًا لإدارة وحدة عمل أو

مصنع كبير، أو مؤسسة مبيعات، فإن اختيارنا سينحصر بالفعل فى ثلاثة أشخاص أو أربعة. إننا نتخذ القرارات الحاسمة عندما نقرر تعيين أشخاص فى مناصب مثل منصب الملاحظ العام، أو مراقب الإدارة، أو مدير المبيعات الإقليمى، أو المراجع المالى، والتخطيط التقليدى لتوفير أشخاص احتياطيين للمناصب الإدارية لا يساعدنا كثيرًا - إن ساعدنا أصلا - أثناء اتخاذنا هذه القرارات.

إن تصور وجود شخص يمكن ترقيته ويبدو أنه يتمتع بقدرات كبيرة مجرد وهم؛ فلا بد أن نجد أية وسيلة تمكننا من توقع تطور الشخص على مدار فترة زمنية ليست بالقصيرة. وحتى إن استطعنا التنبؤ بنمو شخص معين، فلن يكون من حقنا أن نلعب معه دور الحارس الحامى، وأيًا كانت مدى "علمية" وسيلة التنبؤ، فستظل تعمل فى أفضل حالاتها بنسبة ٦٠٪ - ٧٠٪ من الدقة، وليس من حق أحد أن يؤسس حياة الآخرين ومسيراتهم المهنية على احتمالية.

والأهم من كل ذلك أن فكرة وجود شخص يمكن ترقيته تركز على شخص واحد من بين عشرة أشخاص، أو خمسة أشخاص فى أفضل الحالات، وبالتالى تتجاهل الباقين رغم أن أكثر من يحتاجون إلى التطوير أكثر من غيرهم ليسوا العباقرة الاحتياطيين الذين يمكن ترقيتهم، بل هم أولئك الذين ليسوا بالجودة الكافية ليترقوا وكذلك ليسوا بالسوء الكافى ليفصلوا من وظائفهم، وهؤلاء يمثلون الغالبية العظمى ويقومون بمعظم العمل الإدارى الفعلى فى الشركة، وسيظل معظمهم - بعد عشر سنوات من الآن - فى وظائفهم الحالية. إن المجموعة الإدارية بكاملها لن تتمتع بالكفاءة ما لم تتطور وفقًا لمتطلبات وظائف المستقبل بغض النظر عن مدى جودة من يمكن ترقيتهم ومدى الحرص فى اختيارهم وتطويرهم، وأيًا كان ما يمكن اكتسابه من خلال تطوير فئة قليلة من المحظوظين، فسوف تهدمه أو تقلل منه مشاعر الاستياء لدى من تم تجاهلهم، وأيًا كان مدى الحرص على اختيار من يمكن ترقيتهم، فإن مجرد اختيارهم يدين النظام بالكامل فى عيون العاملين بالإدارة حيث يعدونه تعسفيًا أو صورة من صور المحاباة.

مبادئ تطوير المدير

ولذلك السبب لا بد أن يكون أول مبادئ تطوير المدير هو تطوير المجموعة الإدارية بالكامل. إننا ننفق الكثير من المال والوقت والطاقة لتحسين أداء مولد كهربائى بنسبة ٥٪، وربما كنا بحاجة إلى وقت ومال وطاقة أقل لتحسين أداء المديرين بنسبة ٥٪ - وستكون الزيادة فى إنتاج الطاقة الناتجة عن ذلك أكثر بكثير.

والمبدأ الثانى هو أن تطوير المدير لا بد أن يكون ديناميكيًا، فلا ينبغى أن يستهدف تبديل الموجود حاليًّا - أى المديرين الحاليين ووظائفهم ومؤهلاتهم، بل لا بد أن يركز دائمًا على احتياجات المستقبل. أى تنظيم سنحتاج إليه لتحقيق أهداف المستقبل؟ ما الوظائف الإدارية التى سنحتاج إليها؟ أى مؤهلات لا بد أن يتمتع بها المديرون حتى يفوا بمتطلبات المستقبل؟ ما المهارات الإضافية التى ينبغى عليهم أن يكتسبوها، وما المعارف والقدرات التى لا بد أن يتحلوا بها؟

إن أدوات تطوير المدير شائعة الاستخدام حاليًّا لن تفى بهذه المتطلبات، ولا يقتصر الأمر على أن فكرة الأشخاص الاحتياطيين للترقية غير ذات كفاءة، بل إن "تدوير الوظائف" - وهى الأداة المفضلة لدى معظم الشركات لتطوير المدير - ليست ذات كفاءة أيضًا.

إن تدوير الوظائف عادة ما يأخذ إحدى صورتين، حيث يتم وضع الشخص الذى أثبت كفاءة فى وظيفة معينة فى وظيفة أخرى - أو عدة وظائف فى الغالب واحدة تلو الأخرى، أو يتم وضع الشخص فى وظيفة تدريبية خاصة لأنه لا يعرف ما يكفى عن الوظيفة الأخرى بما يمكنه من القيام بأية وظيفة إدارية. وعلى سبيل المثال، كان هناك إعلان لشركة كبرى لتصنيع الأدوات الكهربائية منذ فترة قصيرة يقول: "سيتم تدوير الأشخاص الذين يمكن ترقيتهم بين وظائف محددة فى مجالات لا يعرفون عنها الكثير على أن يستمر كل تكليف من ستة أشهر إلى عامين".

ومع ذلك، فإن ما تحتاج إليه الشركة ليس مهندسين يعرفون بعض مبادئ المحاسبة، بل تحتاج إلى مهندسين قادرين على إدارة شركة. إن سعة أفق الشخص لا تتحقق بأن يضيف إلى خبراته مجال تخصص دقيق تلو الآخر، بل يتسع أفقه من خلال نظرته إلى الشركة ككل. ما قدر ما يستطيع المرء تعلمه فى مجال كبير

مثل المبيعات أو الهندسة فى ستة أشهر؟ ربما تعلم المصطلحات المستخدمة فيهما ولا شىء أكثر من ذلك، والفكرة الكاملة لوظائف التدريب تتناقض مع كل القواعد والخبرة. لا ينبغى أن يعطى للشخص وظيفة ليست وظيفة حقيقية ـ أى لا تتطلب منه أداء.

خلاصة القول إن تطوير المدير لا بد أن يشمل كل المديرين فى الشركة، ولا بد أن يحثهم جميعًا على النمو وتطوير الذات. ولا بد أن يركز على الأداء وليس على القدرات، وعلى متطلبات الغد وليس متطلبات اليوم. لا بد أن يكون تطوير المدير ديناميكيًّا وكيفيًّا وليس تبديلًا ساكنًا يقوم على تدوير آلى للوظائف، وتطوير المديرين المستقبل يعنى فى واقع الأمر تطوير مديرى اليوم ـ جميعًا ـ حتى يصبحوا أشخاصًا أوسع أفقًا ومديرين أفضل.

كيف نطور المديرين

إن مهمة تطوير مديرى المستقبل مهمة كبيرة وضخمة لدرجة أنه لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط متخصص، حيث يعتمد أداؤها على كل العوامل فى إدارة المديرين مثل: تنظيم وظيفة الشخص وعلاقاته برؤسائه ومرءوسيه، وروح المؤسسة وبنيتها. ليس هناك أى قدر من الأنشطة الخاصة لتطوير المدير تستطيع ـ مثلا ـ أن تطور مديرى المستقبل فى أية مؤسسة تركز على مواضع الضعف وتخاف من نقاط القوة، ولا مؤسسة لا تهتم بالاستقامة ونزاهة الشخصية فى الأشخاص الذين تريد ترقيتهم. ليس هناك أى قدر من الجهد يستطيع تطوير مديرى المستقبل فى مؤسسة تتسم بمركزية العمل، بل على النقيض فاللامركزية الفيدرالية الحقيقية هى ما يطور ويدرب ويختبر عددًا جيدًا من المديرين للمستقبل بدون أى نشاط إضافى آخر لتطوير المديرين.

ومع ذلك، فإن تطوير مديرى المستقبل مسألة مهمة جدًّا؛ لذلك لا يمكن أن نتعامل معها على أنها منتج ثانوى، والأنشطة المتخصصة لتطوير المديرين لا يمكن إلا أن تكون مكملاً رغم أنه مكمل ضرورى، وخصوصًا فى المؤسسات الكبرى؛ فهى تؤكد ـ على الأقل ـ على الأهمية التى توليها الشركة للمشكلة وبالتالى تشجع المديرين على مساعدة مرءوسيهم على تطوير أنفسهم.

إن التطوير غالبًا ما يكون تطويرًا من الفرد لنفسه، فليس هناك شيء أكثر عبثية من افتراض الشركة أنها مسئولة عن تطوير العاملين بها؛ فهذه المسئولية تكمن في الفرد وفي قدراته وفي جهوده. ليست هناك شركة تتميز بالكفاءة - ناهيك عن الالتزام - تبدل جهود الفرد لتطوير نفسه بجهودها لتطويره؛ لأن هذا ليس نوعًا من الأبوية فحسب، بل هو ادعاء غير سليم.

ومع ذلك، فإن لدى كل مدير في الشركة فرصة لتشجيع الموظف على تطوير ذاته أو كبت هذا التطوير، وتوجيهه أو إساءة توجيهه. لا بد أن يكون المدير مكلفًا بمسئولية مساعدة كل العاملين معه على تركيز جهودهم وتوجيهها وتطبيقها لتطوير أنفسهم بطريقة بناءة، وتستطيع كل شركة أن تقدم محفزات تطوير منهجي للمديرين العاملين بها.

والمهمة الأولى هنا مهمة فردية، حيث ينبغي أن يفكر كل مدير تفكيرًا شاملًا دقيقًا فيما يستطيع كل فرد من مرءوسيه فعله، ولاشك أن أساس هذا هو التقييم المنهجي للأداء السابق تحديده، وهذا التحليل يقودنا إلى سؤالين هما: هل الشخص الذي يعمل بوظيفة يستطيع من خلالها تقديم أفضل إسهام للشركة؟ وماذا ينبغي أن يتعلم الشخص، وما نقاط الضعف التي لا بد له أن يتغلب عليها حتى يستفيد بالكامل من مواضع قوته وقدراته؟

تحدد إجابتا هذين السؤالين السلوكيات المحددة التي يمكن القيام بها لزيادة التطوير، وربما تمثلت هذه السلوكيات في النقل إلى وظيفة أخرى، أو تلقي تعليم رسمي في موضوع محدد أو في مبادئ الإدارة، وربما كان تكليفًا خاصًا بالعمل على حل مشكلة واقعية، أو دراسة سياسة جديدة مقترحة، أو برنامج استثمار رأسمالي. هناك دائمًا فرص لمثل هذه التكليفات وخصوصًا في الشركات الكبرى (مع شرط وحيد، وهو ألا يكون "العاملون" بالشركة قد سمح لهم بالسيطرة على وظائف الإدارة).

لا ينبغي أبدًا أن يتم تكليف شخص ما بعمل معد سلفًا، ومع ذلك فإن احتياجات تطور الفرد في الشركات الصغيرة من الممكن أن تتولى أمرها في العادة التغييرات في نطاق وظيفة شخص واحد، ووجود وظائف جديدة في الشركات الكبيرة أمر شائع، وعندما تتوافر الوظيفة المناسبة، ينبغي أن يتم شغلها على أساس تحليل

احتياجات التطوير لدى المديرين الأفراد، وهذه بالطبع قرارات خطيرة كبرى؛ لذلك ينبغى دائمًا مراجعتها مراجعة دقيقة من مستوى إدارى واحد على الأقل أعلى قبل أن توضع موضع التنفيذ، وينبغى أن يشارك الشخص بنفسه مشاركة كاملة فى اتخاذ هذه القرارات.

وعندئذٍ، يراجع "تخطيط قوة عمل المدير" مدى كفاءة جهود الشركة لتطوير المدير الفرد فى ضوء وظائف الإدارة فى المستقبل ومتطلباتها.

يبدأ تخطيط قوة المدير بتحليل الاحتياجات المستقبلية للشركة ولأهدافها - أى ماذا ستصبح الشركة؛ لأن هذا التحليل يحدد التنظيم البنيوى، والوظائف التى تحتاج إلى شغلها ومتطلبات هذه الوظائف، والحق أن تخطيط قوة المدير على المدى القصير - حوالى عامين - هو تخطيط للترقية لا بد من اتخاذ قرارات الترقية الفعلية خلاله. ولكن الخطة المهمة فعلاً هى خطة المدى الطويل - لخمس أو عشر سنوات قادمة - لأن مثل هذه الخطة تفكر فى كل الأسئلة الأساسية بخصوص أهداف المؤسسة، وبنيتها، والتركيبة العمرية للإدارة، ولذلك، فإن التوجه الذى تأخذه جهود الشركة للتطوير يستمد من هذا التخطيط طويل الأمد لقوة عمل المدير.

لا ينبغى أن تغفل الإدارة - فى خطتها طويلة الأمد - أن هدف الخطة ليس تصفية العمل فى نهاية هذه المدة. وبمعنى آخر، فإنه لا يكفى أن نجد أشخاصًا يفون بمتطلبات السنوات الخمس القادمة؛ لأن النتائج الأساسية لما سيتم فعله خلال هذه السنوات الخمس القادمة لن تظهر قبل عشرة أو خمسة عشر عامًا رغم أن ما يتم فعله الآن، وأثناء السنوات القليلة الماضية قد يحدد إن كانت الشركة ستحافظ على بقائها أم لا.

لا ينبغى بعد الآن أن نجادل بشأن إن كان تطوير المدير شيئًا كماليًا لا يستطيع تحمله إلا الشركات الكبرى فى أوقات ازدهارها، حيث أصبح معظم الشركات الكبيرة - والكثير من الشركات الصغيرة - يعرف حاليًا أن تطوير المدير لا يقل أهمية عن معمل البحوث، بل إنه لم يعد من الضرورى مقاومة الخوف القديم من أن الشركة قد تطور الكثير من الناس الجيدين. لقد اكتشفت معظم الإدارات أن الطلب على الأشخاص الجيدين يزداد بسرعة أكبر من قدرة أى برنامج تطوير مديرين - حتى

لو كان ناجحًا - على توفيرهم. (يعرف رجال الأعمال الأذكياء بالطبع أنه لم يضر أية شركة أن تُعرف باسم "أم الرؤساء"، بل على النقيض فقدرة الشركة على جذب أشخاص جيدين ترتبط ارتباطًا مباشرًا بشهرتها كمطور للناجحين من العاملين، سواء لها أو للشركات الأخرى).

لقد أصبح تطوير المدير ضرورة ليس لأن الإدارة العليا تركت ليتجاوزها الزمن نتيجة للكساد والحرب، بل لأن الشركات الحديثة أصبحت مؤسسة أساسية فى مجتمعنا. وفى أية مؤسسة كبرى - مثل دار العبادة أو الجيش يعد إيجاد قادة المستقبل وتطويرهم وتوفيرهم وظيفة أساسية لا بد أن يوليها أفضل الأشخاص أوقاتهم واهتمامهم بالكامل.

ومن الضرورى أيضًا لروح ورؤية وأداء مديرى اليوم أن يكون من المتوقع منهم تطوير أولئك الذين سيتولون دفة الإدارة غدًا. ومثلما يكون المضطر لتعليم موضوع معين أكثر قدرة على تعلم هذا الموضوع، فليس هناك من يتطور بقدر الشخص الذى يحاول مساعدة غيره على تطوير نفسه، والحق أنه لا يمكن لأحد أن يطور نفسه ما لم يعمل على تطوير الآخرين، فمن خلال جهود تطوير الآخرين يزيد المديرون من توقعاتهم ومتطلباتهم من أنفسهم. إن أفضل المؤدين فى أية مهنة عادة ما يعدون أن الأشخاص الذين قاموا بتدريبهم وتطويرهم باعتبارهم أكثر ما يتفاخرون به ويستطيعون أن يتركوه كميراث.

الجزء الثالث

بنية الإدارة

الفصل ١٦

ما نوع البنية؟

نظرية المؤسسة والمدير "العملى" - تحليل الأنشطة - تحليل القرارات - تحليل العلاقات.

لم تكن العمليات الجراحية حتى القرن السابع عشر تجرى على أيدى الأطباء بل على أيدى الحلاقين الذين لم يكونوا متعلمين، والذين كانوا يطبقون كل صور التعذيب الذى تعلموه أثناء فترة عملهم السابقة، وكان الأطباء الملتزمون بالتفسير الحرفى للقَسم الذى أقسموه بألا يسببوا ضررًا بدنيًا لمرضاهم يتجنبون ممارسة الجراحة، بل ولم يكونوا يظنون أن بمقدورهم مشاهدة مريض تجرى له الجراحة. ولكن العمليات الجراحية - إذا تم إجراؤها وفقًا للقواعد - كانت يشرف عليها طبيب متعلم يجلس على منصة ويقرأ على الحلاق باللاتينية الكلاسيكية ما يُفترض أن يقوم به (وهى اللغة التى لم يكن الحلاق يفهمها بالطبع). وغنى عن القول إن الحلاق دائمًا ما كان يتحمل اللوم إذا توفى المريض، وكان الطبيب يتلقى الثناء إذا نجحت الجراحة. وكان الطبيب يتقاضى أجرًا أكبر من أجر الحلاق فى كلتا الحالتين.

إن ثمة أوجه تشابه بين حالة الجراحة قبل أربعة قرون وحالة نظرية المؤسسات حتى وقت قريب. ليست هناك ندرة فيما كتب فى المجال، بل الحق أن نظرية المؤسسات هى الموضوع الرئيسى الذى يتم تدريسه تحت مسمى "إدارة" فى الكثير من كليات إدارة الأعمال حاليًا، وهذه الكتابات على درجة هائلة من الأهمية والقيمة - تمامًا كما كان هناك قدر كبير من القيمة الحقيقية فى النصوص اللاتينية الكلاسيكية عن الجراحة. ومع ذلك، فكثيرًا ما كان المدير الممارس يشعر بنفس ما كان يشعر

به الحلاق الجراح. ولم يكن معنى هذا أنه - باعتباره "الشخص العملى" - يعارض النظرية، حيث تكبد معظم المديرين - وخصوصًا فى الشركات الكبرى - الكثير ليتعلموا أن الأداء يعتمد على التنظيم الجيد، ولكن المدير الممارس لم يكن - بوجه عام - يفهم منظر المؤسسة، والعكس صحيح.

إننا نعرف الآن الحلقة المفقودة، والحق أننا نسد هذه الفجوة بسرعة من خلال خلق تنظيم موحد للمؤسسة يكون صحيحًا من الناحيتين العملية والنظرية.

إننا نعرف اليوم أنه عندما يقول المدير الممارس "مؤسسة"، فإنه لا يقصد ما يقصده منظر المؤسسة عندما يقول الكلمة نفسها؛ فالمدير يريد أن يعرف نوع المؤسسة الذى يحتاج إليه بينما يتحدث منظر المؤسسة عن الكيفية التى ينبغى أن يتم بها بناء المؤسسة. وبمعنى آخر، فإن المدير يريد أن يعرف إن كان ينبغى عليه بناء طريق سريع ومن أين إلى أين، أما منظر المؤسسة فيناقش المزايا النسبية للطريق وأوجه القصور فى الدعائم والجسور المعلقة. يمكن أن نطلق على كلا الموضوعين "بناء الطريق"، بل لا بد من دراسة كلا الموضوعين لبناء الطريق. ومع ذلك فإنه يحدث ارتباكًا عندما تتم الإجابة عن السؤال عن نوعية الطريق الذى ينبغى بناؤه بمناقشة الضغوط البنيوية وتحمل الجهد فى الأنواع المختلفة من الجسور.

وأثناء مناقشتنا التنظيم البنيوى، علينا أن نسأل عن كل من نوعية البنية التى تحتاج إليها وعن كيفية بنائها. وكلا السؤالين مهم، وإذا استطعنا أن نجيب عن كليهما إجابة منهجية فإننا عندئذ فقط يمكننا أن نأمل فى التوصل لبنية قوية تتميز بالكفاءة والاستمرارية.

أولًا، لا بد أن نحدد نوعية البنية التى تحتاج إليها الشركة.

ليست المؤسسة غاية فى حد ذاتها، بل وسيلة لغاية هى أداء الشركة والنتائج التى تحققها. والتنظيم البنيوى وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها؛ فالبنية الخاطئة ستعيق أداء الشركة، بل وقد تدمره، ومع ذلك، فلا يمكن أن تكون نقطة البدء لأى تحليل للمؤسسة مناقشة البنية، فلا بد أن يكون السؤال الأول فى مناقشة التنظيم البنيوى هو: ما عملنا، وماذا ينبغى أن يكون؟ لا بد أن يتم تصميم التنظيم البنيوى بما يحقق أهداف الشركة على مدار خمس أو عشر سنوات من الآن.

وثمة ثلاث طرق محددة لتحديد نوعية البنية اللازمة لتحقيق أهداف شركة معينة، وهى: تحليل الأنشطة، وتحليل اتخاذ القرار، وتحليل العلاقات.

تحليل الأنشطة

إن تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة شىء ضرورى ولا يحتاج إلى تأكيد فى حين أن تحليل الأنشطة أمر غير معروف فى النظرية التقليدية للإدارة، حيث تفترض معظم المراجع التقليدية أن الشركة لها مجموعة محددة من الوظائف "النمطية" التى يمكن تطبيقها فى كل الأحوال وعلى كل شىء دون تحليل مسبق، وفى هذا التوجه يكون التصنيع، والتسويق، والهندسة، والمحاسبة، والمشتريات، وشئون العاملين - مثلا - وظائف نمطية لشركات التصنيع.

لا شك أن هناك أنشطة تسمى "تصنيع"، و"هندسة"، و"بيع" فى الشركات التى تصنع المنتجات وتبيعها، ومع ذلك فإن هذه الوظائف النمطية زجاجات فارغة؛ فبم يملأ كل منها؟ وما حجم الزجاجة التى نحتاج إليها للوظائف التى تسمى "التصنيع" - مثلًا؟ هذه هى الأسئلة المهمة فعلًا، والتى لا توجد إجابات عنها فى تصور الوظائف النمطية. الحقيقة أن شركات التصنيع العادية ستستخدم هذه الوظائف، ولكن ليس كل شركات التصنيع بحاجة إليها جميعًا، وربما كانت بحاجة لغيرها أيضًا. لذلك علينا أن نحدد أيضًا إن كانت هذه التصنيفات مناسبة فعلًا لأنشطة شركة محددة. إن تجاهل هذه الأسئلة والتصرف وفقًا لمجموعة محددة من الوظائف النمطية أشبه بإعطاء المريض الدواء قبل تشخيص مرضه؛ ولذلك تكون النتائج غير مؤكدة.

ولا يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة إلا من خلال تحليل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

فى مجال صناعة الملابس النسائية تصبح الهندسة بهذا التصور غير معروفة، ويكون التصنيع بسيطًا بشكل عام لدرجة لا يستحق معها أن يصنف على أنه وظيفة كبرى، أما تصميم الملابس فإنه غاية فى الأهمية.

تمثل إدارة الغابات على المدى البعيد فى شركة Crown . Zellerbach الكبيرة على الساحل الغربى للولايات المتحدة والتى تنتج الورق مسألة مهمة وصعبة للغاية؛ لذلك لا بد من تنظيمها فى وظيفة كبرى مستقلة.

وقد نظمت شركة الهاتف والبرق الأمريكية زيادة رأس المال فى الأسواق المالية كوظيفة كبرى تختلف عن المحاسبة، والتخطيط للاستثمار الرأسمالى طويل الأمد.

وتعد شركة كبرى فى إنتاج المصابيح الكهربائية أن تعليم العملاء كيفية استخدام منتجاتها، وكيفية تبنى عادات إضاءة صحيحة حاجة كبرى للشركة لا يمكن إشباعها إلا إذا تم تنظيمها فى صورة وظيفة مستقلة. ونظرًا لأن كل البيوت والمحلات، والمصانع الأمريكية بها كهرباء؛ فإن توسع سوق هذه الشركة ونموها يعتمدان على زيادة استخدام العملاء الحاليين للمصابيح الكهربائية وليس على إيجاد عملاء جدد.

لو كان أى من هذه الأنشطة: إدارة الغابات فى شركة Crown _ Zellerbach، وزيادة رأسمال شركة الهاتف والبرق الأمريكية، أو تعليم العملاء فى شركة إنتاج المصابيح الكهربائية قد تم تنظيمه كجزء من وظيفة أخرى، فكان هذا سيؤدى إلى تجاهل هذه الأنشطة. وقد تم فعليًا تنظيم هذه الأنشطة كوظائف مستقلة لأن تحليل الأنشطة أوضح أنها عندما تكون جزءًا من وظيفة أخرى فإنها لا تحصل على الانتباه رغم أهميتها، وكذلك لا تحقق الأداء الذى تريده الشركة.

إن تغيير الوظائف الأساسية وتبديلها بتحليل الأنشطة التى توجد حاجة فعلية إليها هما كسل عقلى، ويؤديان فى النهاية إلى تكرار العمل؛ وذلك لأن التحليل الشامل الحريص للأنشطة وحده هو ما يستطيع أداء العمل الذى لا بد من أدائه، وأنواع العمل التى ترتبط ببعضها، والتأكيد الذى لا بد منه فى كل نشاط فى التنظيم البنيوى.

وتزداد الحاجة لتحليل الأنشطة فى الشركات التى تمارس العمل منذ فترة، وخاصة التى تمارس عملها بطريقة جيدة، حيث سيوضح التحليل فى هذه الشركات دائمًا أن الأنشطة المهمة إما غير مقدمة أو متروكة للأداء العشوائى غير المنظم. وسيوضح التحليل بصورة شبه دائمة الأنشطة التى فقدت أهميتها التى كانت تتمتع بها من قبل، ولكنها لا تزال منظمة كأنشطة كبرى، وسيوضح التحليل أن التجمعات التى كان لها معنى من قبل لم تعد ذات معنى، بل أصبحت عقبات تعترض طريق الأداء الجيد، ومن المؤكد أن التحليل سيؤدى إلى اكتشاف وجود أنشطة غير ضرورية ينبغى التخلص منها.

وتحتاج الشركات الجديدة أيضًا إلى مثل هذا التفكير، ومع ذلك فإن أسوأ الأخطاء فى تنظيم الأنشطة عادة ما تكون نتيجة للنمو، وخصوصًا النمو الناجح.

وغالبًا ما تقع هذه الأخطاء أثناء بدايات الشركة - أى أثناء صغر حجمها وسرعة العمل بها، ومع نمو الشركة وزيادة حجمها يصبح قدامى العاملين بها بحاجة إلى محفز حتى يتحلوا بالحماس الذى كانوا يتمتعون به من قبل.

تحليل القرار

إن الأداة المهمة الثانية لتحديد البنية اللازمة هى تحليل القرارات. أى القرارات اللازمة لتحقيق الأداء اللازم لتحقيق الأهداف؟ أى نوع من القرارات هذه القرارات، وعلى أى مستوى فى المؤسسة ينبغى اتخاذها؟ ما الأنشطة المشتركة فيها أو المؤثرة عليها؟ أى المديرين ينبغى أن يشاركوا - أو أن تؤخذ آراؤهم على الأقل - فى اتخاذ هذه القرارات؟ أى المديرين الذين ينبغى أن يتم إعلامهم بهذه القرارات بعد اتخاذها؟

قد يقول البعض إنه من المستحيل توقع نوعية القرارات التى ينبغى اتخاذها فى المستقبل، ومع ذلك فإن نوعية ومحتوى هذه القرارات يمكن توقعه رغم عدم إمكانية توقع مضامينها ولا الطريقة التى ينبغى اتخاذها بها. لقد اكتشفت فى شركة كبيرة أن حوالى ٩٠٪ من القرارات التى كان لا بد للمديرين من اتخاذها خلال خمس سنوات كانت قرارات يمكن وصفها بأنها "نمطية" وتندرج تحت عدد محدود من التصنيفات؛ فلم يكن هناك سوى حالات قليلة نضطر فيها إلى طرح السؤال: "إلى أين ينتمى هذا القرار؟" إذا كنا قد فكرنا فى المشكلة تفكيرًا شاملًا من البداية. ومع ذلك، فنظرًا لعدم وجود تحليل للقرار؛ يصبح من الضرورى لثلاثة أرباع القرارات تقريبًا أن "تبحث عن المكان الذى تنتمى إليه" وفقًا لما تحدده مرحلة التخطيط فى الشركة، ويذهب معظم هذه القرارات لمستويات إدارية أعلى من المستويات التى ينبغى أن تتخذها.

وقيل أيضًا إن القرارات تتخذ على أساس معيار تعسفى، حيث يقال: "قد يفضل رئيس معين اتخاذ قرار من نوع محدد ويفضل رئيس غيره اتخاذ قرار من نوع آخر". لا شك أن اختلاف الشخصيات والتفضيلات يلعب دورًا مهمًا فى أية مؤسسة، ومع ذلك فإن مجال التفضيلات الشخصية صغير وهامشى، ومن السهل تعديله (إذا أخذنا بعين الاعتبار مدى تغير الرؤساء). والأكثر من هذا أن المهم فعلًا ليس ما

يحب المدير فعله، بل ما ينبغى عليه - هو وكل أفراد الإدارة - فعله لتحقيق مصلحة الشركة، وإذا سمح للتفضيلات الشخصية وليس الأهداف الموضوعية للشركة بالسيطرة على اتخاذ القرارات، فسيصبح من المستحيل أن تتحلى المؤسسة بالكفاءة أو أن يتميز أداؤها بالجودة. وليس من المصادفة أن أكبر أسباب فشل الشركات فى دعم نموها وانتكاسها - إن لم يكن إفلاسها - هو فشل رئيس الشركة فى الكف عن اتخاذ القرارات عندما يتوجب عليه هذا.

إن تحديد السلطة والمسئولية للأنواع المختلفة من القرارات يحتاج قبل كل شىء أن تكون القرارات مصنفة وفقًا لنوعيتها وطبيعتها، ومع ذلك فإن التصنيفات المعيارية مثل "القرارات الخاصة بسياسة الشركة"، و"قرارات التشغيل" غير مهمة، وتثير الكثير من الجدل غير المجدى. هناك أربع خصائص أساسية تحدد طبيعة أى قرار يتخذ فى الشركات.

أولاها، وجود درجة من درجات المستقبل فى القرار. إلى متى سيظل هذا القرار ملزمًا للشركة مستقبلًا؟ وما مدى سرعة إمكانية تبديل هذا القرار؟

إن قرار المفاضلة عند شراء متطلبات المواد الخام لسلعة مثل النحاس بين الشراء وفقًا لجداول الإنتاج والشراء وفقًا لتوقع تقلب الأسعار قد ينطوى على قدر كبير من المال، وعلى تحليل معقد للعديد من العوامل. وبمعنى آخر، فإن هذا القرار قرار صعب ومهم فى الوقت نفسه، ومع ذلك فإنه قرار يمكن تغييره بصورة شبه فورية؛ فكل ما يلزم الشركة به هو مدة العقود المستقبلية (التى يمكن بيعها فى أى وقت). ولذلك ينبغى أن يتم دفع مثل هذا القرار - رغم أهميته وصعوبة اتخاذه - إلى أدنى المستويات الإدارية لاتخاذه كأن يترك لمدير وحدة التشغيل أو موظف المشتريات.

والمعيار الثانى هو تأثير القرار على الوظائف الأخرى، أى على المجالات الأخرى للشركة ككل؛ فإذا لم يكن يؤثر إلا على وظيفة واحدة فإنه قرار ذو درجة أدنى، وإلا تم اتخاذه على مستوى أعلى حيث يتم التفكير فى تأثيره على كل الوظائف المرتبطة به، وفى هذه الحالة لا بد من اتخاذه بعد استشارة مديرى الوظائف الأخرى التى ستتأثر به، وإذا استخدمنا اللغة الفنية، فسنقول إن "تعزيز" عملية وأداء وظيفة أو مجال محدد لا ينبغى أن يكون على حساب الوظائف أو المجالات الأخرى؛ فلا ينبغى أن يكون هذا التعزيز "تحسينًا فرعيًا".

ومن أمثلة القرارات التى تبدو كأنها "فنية" وتؤثر على مجال واحد فقط - ولكنها فى الواقع تؤثر على الكثير من المجالات - القرار بتغيير أساليب الحفاظ على مخزون قطع الغيار فى وحدات الإنتاج الكبير؛ فهذا القرار لا يؤثر على كل عمليات التشغيل فحسب، بل ويحدث تغييرات كبرى ضرورية فى التجميع، ويؤثر على التوصيل للعملاء، بل ربما أدى إلى تغييرات جذرية فى التسويق والتسعير مثل التخلى عن بعض التصميمات والنماذج وبعض الأسعار الجيدة، وربما أدى إلى تغييرات كبيرة فى هندسة التصميم. إن المشكلة الفنية فى الحفاظ على المخزون - رغم أهميتها - تكاد تكون غير مهمة مقارنة بالمشاكل فى المجالات الأخرى الناتجة عن أى تغيير فى الحفاظ على المخزون. لذلك: لا ينبغى "تعزيز" الحفاظ على المخزون على حساب هذه المجالات الأخرى، وهذا يمكن تجنبه إذا تم الاعتراف بأن القرار ينتمى لمستوى إدارى أعلى وتم التعامل معه على أنه يؤثر على العملية بالكامل: سواء تم توجيهه لمستوى إدارى أعلى من مستوى وحدة التشغيل، أو كان يتطلب استشارة وثيقة من كل مديرى التشغيل.

ثالثًا، تتحدد طبيعة القرار بعدد العوامل الكيفية الداخلة فيه مثل: مبادئ السلوك الأساسية، والقيم الأخلاقية، والمعتقدات الاجتماعية والسياسية.. إلخ. ولا بد من أخذ اعتبارات القيمة الحالية بعين الاعتبار، حيث يتم رفع القرار لمستوى أعلى لحاجة القرار إما إلى تأكيد أو لمراجعة المستوى الأعلى له. إن العامل الأكثر أهمية والأكثر شيوعًا بين كل العوامل النوعية هو العنصر البشرى.

وأخيرًا، فإنه يمكن تصنيف القرارات وفقًا لمدى كثرة أو ندرة تكرارها إن لم تكن قرارات فريدة، ولا بد من اتخاذ كلا هذين النوعين من القرارات على مستوى التنظيم المرتبط بالمستقبل، والمؤثر على الطبيعة النوعية للقرار؛ فقرار توقيف موظف لخرقه النظام - مثلا - ينتمى إلى التصنيف الأول، ويندرج قرار تغيير طبيعة المنتج أو العمل تحت التصنيف الثانى، ويحتاج القرار الذى يتكرر اتخاذه إلى وضع قاعدة عامة - أى أن يتم اتخاذه وفقًا لمبدأ، ولما كان قرار توقيف أحد الموظفين يتعامل مع عنصر بشرى؛ فلا بد أن يتم وضع قاعدة اتخاذ هذا القرار فى مستوى عال بالشركة، أما تطبيق هذه القاعدة على حالة محددة فإنه مسألة روتينية يمكن ترحيلها إلى مستويات إدارية أدنى رغم أن هذا التطبيق أيضًا يعد قرارًا. أما القرارات التى نادرًا ما يتم اتخاذها، فلا بد من التعامل معها على أنها حدث مستقل متميز، ولا بد من التفكير الشامل الجيد فيها كلما دعت الحاجة إلى اتخاذها.

ينبغى دائمًا أن يتم اتخاذ القرار على أدنى مستوى إدارى ممكن، ومن قبل المسئولين الأقرب للحدث، بل وينبغى اتخاذ القرار دائمًا على مستوى يضمن التفكير الكامل الشامل فى كل الأنشطة والأهداف التى يؤثر عليها القرار. توضح لنا القاعدة الأولى المستوى الإدارى الذى ينبغى أن ننزل إليه لاتخاذ القرار، أما القاعدة الثانية، فتوضح المدى الذى يمكن أن ننزل إليه لاتخاذ القرار، وتحدد أى المديرين الذين ينبغى مشاركتهم فى اتخاذ القرار، وأيهم ينبغى إعلامهم به.

ولذلك السبب، فإن تحليل القرارات المتوقعة يوضح لنا ما تحتاج إليه بنية الإدارة العليا للشركة، وكذلك مدى السلطة والمسئولية اللتين ينبغى أن تتمتع بهما المستويات المختلفة من إدارة التشغيل.

تحليل العلاقات

إن الخطوة الأخيرة فى تحليل نوعية البنية اللازمة هى تحليل العلاقات. مع مَن يعمل المدير المسئول عن عمل معين، وما الإسهامات التى ينبغى عليه تقديمها للمديرين المسئولين عن الأنشطة الأخرى، وما الإسهامات التى يجب على هؤلاء المديرين تقديمها له؟

إننا نميل تقليديًّا لتعريف عمل المدير من خلال النشاط الذى يشرف عليه فقط - أى تعريفًا هابطًا. وقد سبق أن رأينا (فى الفصل الحادى عشر) أن هذا الأسلوب غير كفء؛ فالحق أن أول شىء ينبغى أن نفكر فيه عند تعريف وظيفة المدير هو الإسهام الذى تقدمه الوحدة التى يديرها إلى الوحدة الكبرى التى تندرج تحتها. وبمعنى آخر، لا بد من تحليل العلاقات الصاعدة وتأسيسها أولًا.

ومن الأمثلة على تحليل العلاقات ونتائجه شركات السكك الحديدية الكبرى؛ فعادة ما تضع هذه الشركات الوظيفتين الهندسيتين المتعلقتين بتصميم التجهيزات والمعدات الجديدة وصيانة القائم منها تحت وظيفة النقل التى تهتم بالتحركات الملموسة للبضائع والركاب. وإذا كانت وظائف الهندسة يتم تعريفها وفقًا للعلاقات الهابطة للمديرين المسئولين عن كل منها، فإن هذه الممارسة منطقية؛ لأننا إذا نظرنا إلى الأمر من هذا المنظور، فسنجد أن هذه الوظائف مرتبطة بالنقل. أما عندما نسأل: ما العلاقة الصاعدة للمديرين الهندسيين؟ فإن البنية التقليدية للمؤسسة سينظر إليها على أنها إعاقة كبيرة لإدارة شركات السكك

الحديدية، وربما كانت الوظيفة الأهم لأى من المديرين الهندسيين هى تقديم النصيحة للإدارة العليا والمشاركة فى اتخاذ القرارات طويلة المدى بشأن الشكل الذى ينبغى أن تكون عليه شركات السكك الحديدية. إن هؤلاء المديرين مسئولون مسئولية مباشرة - بحكم وظائفهم وخبرتهم الفنية - عن اتخاذ القرارات فى واحد من أكثر الأهداف أهمية، وهو: توفير الموارد المادية. وهم مسئولون مسئولية كبرى عن وضع أهداف ابتكارية وتحقيق هذه الأهداف، ولذلك ينبغى تنظيم وظيفتهم بما يجعلهم يقدمون الاستشارة المباشرة للإدارة العليا للشركة إن لم يكونوا أعضاء فى الفريق التنفيذى. وإن لم يحدث ذلك، فسوف تتخذ القرارات الأساسية التى تؤثر على المستقبل بعيد المدى للشركة - إن لم يكن على بقائها نفسه - بدون توافر المعرفة اللازمة لاتخاذها. وحتى إن كانت هذه القرارات صحيحة فى حد ذاتها، فلن يفهمها الذين يقومون بتنفيذها - المديرون الهندسيون - فيزداد احتمال تخريبهم لها، وخلاصة القول إن العلاقات الصاعدة تحتاج إلى أن تكون هذه الوظائف فى حد ذاتها خارج وظيفة النقل، وأن تخضع خضوعًا مباشرًا للإدارة العليا.

ولا بد من تحليل العلاقات العرضية أيضًا؛ فعادة ما يكون الإسهام الذى يقدمه المدير لمديرى الأنشطة الأخرى جزءًا مهمًّا من وظيفته وربما كان الجزء الأكثر أهمية منها.

ومن الأمثلة الجيدة هنا وظيفة مدير التسويق؛ فهو فى علاقاته الهابطة "مدير مبيعات" مسئول عن قوة عمل تعمل على تلقى أوامر شراء، ولكن إذا حددت هذه العلاقة البنية التشغيلية لوظيفته (وهو ما يحدث تقليديًّا)، فإن الإسهام الأهم الذى تحتاج إليه الشركة من نشاطها التسويقى ربما لا يتحقق على الإطلاق، وحتى يقوم القسم الهندسى بعمله بصورة صحيحة، فلا بد أن يحصل على معلومات من إدارة التسويق عن المنتجات الجديدة المطلوبة والتعديلات المرغوبة فى المنتجات القديمة. لا بد أن يحصل القسم الهندسى على التوجيه بشأن تطوير المنتج وتصميمه، وعلى معلومات بخصوص التسعير. وبالمثل، فإن إدارة التصنيع لا تستطيع أن تحصل على المعلومات المهمة مثل حجم المبيعات المتوقع ومواعيد التسليم إلا من خلال نشاط التسويق، وكذلك تعتمد مشتريات الشركة على المعلومات التى لا يستطيع توفيرها إلا مدير التسويق، ويحتاج مدير التسويق بدوره إلى المعلومات والتوجيه من كل هذه الوظائف حتى يمارس علاقاته الهابطة - أى مسئوليته عن إدارة قسم المبيعات - بكفاءة. والواقع أن العلاقات العرضية أصبحت أكثر أهمية، فزاد

أعداد الشركات التى تجعل مدير المبيعات تابعًا لمدير التسويق المسئول أساسًا عن العلاقات العرضية، أو تقسم نشاط التسويق إلى قسمين - وظيفة تسويق ووظيفة بيع - لمدير كل قسم منهما درجة المدير الآخر نفسها، ويعمل مستقلًا عنه وإن كان ثمة تعاون وثيق بينهما.

إن تحليل العلاقات ليس جزءًا لا غنى عنه فى قرار ليس لتحديد نوعية البنية اللازمة فحسب، بل هو ضرورى أيضًا لاتخاذ القرار المهم بشأن كيفية توفير قوة العمل اللازمة لهذه البنية، والحق أن تحليل العلاقات فى الوظيفة وحده هو ما يتيح توظيف أناس يتمتعون بالذكاء ويحققون النجاح.

ينبغى أن تظل هذه النوعيات الثلاث من التحليل - الأنشطة، والقرارات، والعلاقات - بسيطة ومختصرة قدر الإمكان. وفى الشركات الصغيرة، غالبًا ما يمكن القيام بهذه التحليلات فى غضون ساعات وعلى بضع ورقات (بينما قد يحتاج هذا من الشركات الكبرى مثل جنرال إلكتريك، وجنرال موتورز إلى شهور من الدراسة وتطبيق أدوات التحليل والتركيب المنطقى الأكثر تطورًا). ومع ذلك، فإن هذه التحليلات لا ينبغى التقليل منها أو تجاهلها أيًا كان صغر حجم الشركة، بل ينبغى أن تعد مهمة ضرورية وينبغى القيام بها فى كل الشركات؛ لأن هذه التحليلات وحدها هى ما يستطيع توضيح البنية التى تحتاج إليها الشركة، ولا يمكن بناء النظام التشغيلى إلا على أساسها.

الفصل ١٧

تكوين البنية

المتطلبات البنيوية الثلاثة للشركات - تنظيم الأداء - أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية - تدريب كبار القادة المستقبليين واختبارهم - المبدآن البنيويان - اللامركزية الفيدرالية - مزاياها - متطلباتها أوجه قصورها - قواعد تطبيقها - اللامركزية التشغيلية - متطلباتها وقواعدها الروح العامة للشركة فى ظل اللامركزية - القرارات المتروكة للإدارة العليا الترقيات عبر الشركة بالكامل - المبادئ المشتركة - أعراض سوء التنظيم - بنية غير متوازنة للمجموعة الإدارية.

أول ما يهم فى تكوين بنية الإدارة هو المتطلبات التى تفى بها. ما المواضع التى عادة ما تمثل ضغوطًا؟ وما الأداء الذى ينبغى أن تكون قادرة على تحقيقه؟

هناك ثلاث إجابات كبرى عن هذين السؤالين، هى:

١. *لا بد أن تكون تنظيمًا لأداء الشركة؛* فهذه هى الغاية التى يخدمها كل أنشطة الشركة، ويمكن تشبيه التنظيم بمحول يحول كل الأنشطة إلى "محرك" واحد، وهو: أداء الشركة. ويكون التنظيم أكثر كفاءة كلما كان "مباشرًا" وبسيطًا أكثر - أى كلما قل اضطراره لتغيير سرعة وتوجه الأنشطة الفردية بما يحقق أداء الشركة. ينبغى أن يتصرف أكبر عدد ممكن من مديرى الشركة كما لو كانوا رجال أعمال، وليس كموظفين بيروقراطيين، وينبغى اختبارهم وفقًا لأدائهم العمل والنتائج التى يحققونها وليس وفقًا لمعايير المهارة الإدارية أو الكفاءة المهنية.

لا ينبغى للتنظيم البنيوى أن يوجه الجهود باتجاه الأداء الخاطئ؛ فلا ينبغى أن يشجع المديرون على توجيه اهتمام كبير للمنتجات وأساليب العمل القديمة السهلة المجهدة، وتجاهل المنتجات الحديثة والمتطورة رغم أنها قد تكون صعبة. ولا بد ألا يشجع على توجه السماح بتحميل المنتجات وأساليب العمل التى لا تحقق أرباحًا على تلك التى تحقق أرباحًا. وباختصار، لا بد أن يتوجه نحو الاستعداد والقدرة على العمل من أجل المستقبل، وليس الاعتماد على الإنجازات التى تحققت فى الماضى، وأن يناضل ليحقق النمو لا أن يترهل.

٢.وقلما كان أقل من هذا أهمية مطلب أن يحتوى التنظيم البنيوى على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية ويتكون من أقصر سلسلة قيادة ممكنة.

إن كل مستوى إدارى إضافى يزيد من صعوبة تحقيق التوجه المشترك والفهم المشترك، ويشوه الأهداف ويسىء توجيه الانتباه، وكل رابط فى الحلقة يشكل ضغوطًا إضافية، ويخلق مصدرًا جديدًا للكسل والاحتكاك والبطء.

إن الأهم من كل هذا – وخصوصًا فى الشركات الكبرى – أن كل مستوى إضافى يضيف إلى صعوبة تطوير مديرى المستقبل سواء بإطالته الوقت اللازم للترقى من المستويات الدنيا أو من خلال صناعة المتخصصين وليس المديرين من الأشخاص الذين يسيرون على طريق سلسلة القيادة.

يوجد فى العديد من الشركات الكبرى حاليًّا حوالى اثنى عشر مستوى إداريًّا بين مشرف خطوط الإنتاج ورئيس الشركة، وإذا افترضنا أنه تم توظيف شخص مشرف على الخامسة والعشرين من عمره، وأنه قضى فى كل مستوى إدارى من هذه المستويات الإدارية خمس سنوات – وكلاهما فرض مبالغ فى التفاؤل – فإن هذا الشخص سيصل إلى الخامسة والثمانين قبل حتى أن يتم التفكير فى توليه رئاسة الشركة. وفى الوقت نفسه؛ فإن العلاج المعتاد – نظام خاص لترقية مجموعة منتقاة من "العبقريات"، أو "أولياء العهد" – هو علاج أسوأ من المرض.

تمثل زيادة مستويات الإدارة مشكلة كبرى لأية شركة أيًّا كان مدى تنظيمها، وذلك لأن مستويات الإدارة أشبه بالأشجار تنمو ذاتيًّا مع تقدمها فى العمر. إنها عملية تدريجية ولا يمكن منعها بصورة حاسمة.

لدينا مثلًا "ألفريد سميث" ـ الذى يتميز بأنه مدير كفء لمصنع ولكنه ليس بالجودة الكافية لتتم ترقيته. ومع ذلك، يعمل تحت رئاسته "توم براون"، وهو موظف من الطراز الأول، و"مستعد للانطلاق" ـ ولكن إلى أين؟ إنه لن يستطيع تجاوز "سميث" فى الترقية، وليست هناك وظيفة له حتى لو كانت الشركة مستعدة للسماح له بتجاوز رئيسه. وحتى لا يترك "براون" الشركة محبطًا، فإن إدارة الشركة تقوم بترقية "سميث" لوظيفة مساعد خاص لمدير التصنيع المسئول عن توفير الأدوات، ويتم تعيين "براون" مديرًا للمصنع. ومع ذلك، فإن "سميث" انشغل فى وظيفته الجديدة، وسرعان ما تدفقت على مكتبه كميات هائلة من أوراق العمل. وعندما تقاعد عن العمل فى النهاية، كان لا بد من وضع أحد الشباب الأذكياء ـ "توم براون" ـ فى مكانه ليضبط ما أفسده "سميث"، وسرعان ما حول "براون" الوظيفة التى لم تكن فى الأساس إلا إرضاء للانفعالات الشخصية لـ "سميث" إلى وظيفة حقيقية، وإذا كانت هناك ضرورة للتعامل مع أى "ألفريد سميث" مستقبلى ـ فهؤلاء موجودون دائمًا مثل الفقراء فى المجتمع ـ فسوف نخصص له وظيفة جديدة كأن يعمل "منسقًا". وهكذا يتم خلق مستويات إدارية جديدة سرعان ما تصبح "أساسية"، وكلتاهما يلتزم بهما الناس بسرعة.

وإذا لم توجد مبادئ سليمة بالتنظيم، فستتضاعف المستويات التشغيلية بالشركة. أما الحد الأدنى المطلوب من المستويات الإدارية فيتضح فى أقدم وأكبر المؤسسات فى الغرب وأكثرها نجاحًا، وهى إحدى دور العبادة القديمة.

٣. لا بد أن يمكِّن التنظيم البنيوى من تدريب كبار مديرى المستقبل واختبارهم. ولا بد أن يمنح الناس مسئولية إدارية فعلية فى منصب يتمتع بالاستقلالية بينما لا يزالون فى سن صغيرة حتى يكتسبوا خبرات جديدة. إن العمل كمساعد لا يؤهل الشخص التأهيل الكافى للتعامل مع الضغوط التى سيتعرض لها نتيجة اضطراره إلى اتخاذ القرارات مستقبلًا، بل على النقيض فليس هناك شىء أكثر شيوعًا من انهيار المساعدين الأكفاء الموثوقين عندما يعتمدون على أنفسهم، ولا بد أيضًا من وضع الناس فى مناصب يستطيعون من خلالها رؤية الشركة ككل حتى إن لم يكونوا يحملون أية مسئولية مباشرة عن أداء الشركة أو النتائج التى تحققها، ورغم ضرورة الخبرة المتمثلة فى متخصصى التشغيل، فمن المؤكد أن من يبدأ مسيرة مهنية كمدير

يصبح محدود الخبرة إذا تعرض للخبرة التخصصية لفترة طويلة جدًا، حيث سيخطئ عندما يعتبر أن مجال تخصصه هو الشركة ككل.

إن التدريب هنا ليس كافيًا، فلا بد أن يتم اختبار قدرة الشخص على إدارة الشركة بالكامل إدارة مسئولة ولا بد أن يُختبر قبل فترة طويلة من ارتقائه قمة الهرم الإدارى، وينبغى أن يكون صغير السن بدرجة معقولة حتى لا يُنهى أى خطأ يقع فيه حياته المهنية وحتى يتاح للشركة أن تستفيد من خدماته كشخص متخصص أو مساعد. وينبغى أن تكون الوظيفة صغيرة إلى حد ما - وإن كانت مستقلة - بحيث لا يؤثر فشل الشخص فيها على رفاهية الشركة وبقائها، وفى الشركات الكبرى ينبغى وجود العديد من هذه الوظائف للشخص حتى يمكن اختيار كبار المديرين فى المستقبل من خلال المبدأ العقلانى الوحيد للاختيار واختبارهم من خلال الاختبار المناسب الوحيد، وهو الأداء الفعلى للشركة.

ولا بد أيضًا ألا يكون منصب الوظيفة كبيرًا حتى يسهل فصل الشخص منها إذا فشل فيها؛ لأن فصل رئيس الشركة أو رئيسها التنفيذى أمر صعب، وفى الشركات ذات الملكية العامة بملكيتها الواسعة المتباينة يكون من المستحيل فصلهما. قال رئيس شركة ساخرًا ذات مرة: "عندما يتولى شخص رئاسة الشركة، فإن العاملين فى هذه الشركة يظلون محصورين فى الشركة على أمل أن تتدخل العناية الإلهية بوفاة ذلك الرئيس".

المبدآن البنيويان

وحتى يفى بهذه المتطلبات، فلا بد للتنظيم البنيوى أن يطبق أحد هذين المبدأين أو كليهما.

لا بد أن دمج الأنشطة على أساس مبدأ اللامركزية الفيدرالية كلما استطاعت ذلك، وهذا المبدأ ينظم الأنشطة فى صورة إدارات مستقلة للإنتاج لكل منها سوقه ومنتجه ومسئوليته عن المكسب والخسارة، وإذا لم نستطع ذلك، فلا بد من اللامركزية التشغيلية - القائمة على وحدات متكاملة لديها أقصى درجات المسئولية عن مرحلة كبرى ومميزة فى عملية الإنتاج.

واللامركزية الفيدرالية ونظيرتها التشغيلية مبدآن متكاملان وليسا تنافسين، وكلاهما لا بد من استخدامه فى كل الشركات تقريبًا. ورغم أن اللامركزية

الفيدرالية الأكثر كفاءة وإنتاجية؛ فإن الشركات الصغيرة ليست بحاجة إليها؛ لأنها فى مجملها "إدارات مستقلة للإنتاج"، وكذلك لا يمكن تطبيق الفيدرالية على التنظيم الداخلى للإدارة فى الشركات الكبرى مثل السكك الحديدية لأن طبيعة العمل والعملية المستخدمة فيه تستبعد ذلك. توجد فى كل الشركات تقريبًا نقطة لا يمكن دونها تحقيق اللامركزية الفيدرالية، وهى النقطة التى لا يوجد عندها "وحدة إنتاج مستقل" يمكن أن تنتظم الإدارة حولها؛ وبالتالى فإن اللامركزية الفيدرالية نظام قاصر وإن كان ممتازًا.

أما اللامركزية التشغيلية، فإنها مطبقة بشكل عام على تنظيم الإدارة رغم أنها الخيار الثانى لكل الشركات إلا الشركات الصغيرة، ولا بد من استخدام هذه اللامركزية فى كل الشركات عاجلًا أم أجلًا، ومع ذلك فكلما تأخر اللجوء إليها زادت قوة التنظيم.

لقد أصبحت اللامركزية - سواء فيدرالية أو تشغيلية - شائعة جدًّا فى عالم الأعمال الأمريكى خلال السنوات القليلة الماضية حتى أصبحت كلمة مألوفة رغم أن ممارستها تعود إلى ثلاثين عامًا مضت على الأقل، حيث بدأت شركات DuPont، وجنرال موتورز، وسيرز، وجنرال إلكتريك فى تطوير تنظيمها اللامركزى قبل عام ١٩٢٩.

ومع ذلك، فلم يولِ منظرو التنظيم الإدارى اهتمامًا كبيرًا لفكرة اللامركزية، فعلى حد علمى كانت دراستى عن شركة جنرال موتورز[1] عام ١٩٤٦ هى أول دراسة تعد اللامركزية مبدأ محددًا للتنظيم الإدارى.

ويعود سبب هذا التأخير إلى أن النظرية التقليدية للتنظيم الإدارى تبدأ بوظائف التشغيل بداخل الشركة، وليس بأهداف الشركة ومتطلباتها، وتتعامل مع هذه الوظائف كما لو كانت مسلمًا بها - إن لم تعدها هبات إلهية - ولا ترى فى الشركة إلا مجموعة من وظائف التشغيل.

والأكثر من ذلك أن النظرية التقليدية لا تزال تعرف التشغيل على أنه مجموعة من المهارات المترابطة، وتعتبر أن هذا الترابط بينها جوهر التشغيلية وميزتها الكبرى. ولكننا إذا نظرنا إلى الوحدات التشغيلية جيدة التنظيم، فسنكتشف عدم وجود تلك

[1] وردت فى كتابى: Concept of the Corporation (New York: John Day, 1946)

"المجموعة من المهارات"؛ فإدارة المبيعات التقليدية بالشركة مثلًا تتضمن أنشطة بيع، وبحوث تسويق، وتسعيرًا، وتطوير أسواق، وخدمة عملاء، ودعاية، وإعلانًا، وتطوير المنتج، بل وكثيرًا ما تتضمن مسئولية العلاقات بالهيئات الحكومية والمؤسسات التجارية، وتغطى إدارة التصنيع التقليدية فى الشركة مجموعة لا تقل عن المجموعة السابقة من المهارات والأنشطة تنوعًا، فليس هناك قدر من تنوع المهارات والقدرات والحساسيات يمكن تصوره أكثر من الموجود فى هذه المؤسسات "التشغيلية". والحق أنه لا يوجد تنوع فى العمل ككل أكثر من هذا. إذا كانت التشغيلية فعلًا تنظيمًا يقوم على مهارات العلاقة - كما تقول الكتب - فإن الإدارة التقليدية للمبيعات أو للتصنيع ستكون شيئًا عبثيًا إن لم تكن عاجزة بالكامل عن أداء وظيفتها. ومع ذلك فإن التشغيلية تحقق نجاحًا بل نجاحًا يتجاوز بكثير نجاح الوحدات المنظمة على أساس تشابه المهارات، وذلك لأنها تجمع كل الأنشطة اللازمة فى مرحلة محددة حاسمة فى العمل؛ لذلك ليست العبرة بمدى الحاجة إلى اختلاف المهارات والحساسيات، فالمهم هو أن تجمع معًا ما توجد حاجة موضوعية إليه لتحقيق الأداء.

إن ما تعده الكتب المتخصصة شيئًا بديهيًا فى التشغيلية ليس إلا إدارة الإنتاج قبل خمسين أو ستين عامًا - وهو ما عفا عليه الزمن الآن؛ فعندئذ كان يتم تنظيم وحدة العمل عادة بحيث توضع كل الماكينات من النوع نفسه معًا: آلات اللولب فى أحد أركان المصنع، والمخرطة فى ركن آخر، وآلات التسوية فى ركن ثالث.. إلخ. وقد تعلمنا منذ ذلك الوقت أن المبدأ الأول للتنظيم الجيد للإنتاج هو جلب الماكينات للعمل وليس جلب العمل للماكينات. إنه من الأرخص أن يسير تدفق العمل وفقًا لمنطقه الداخلى حتى لو تطلب هذا المزيد من الآلات لا أن ننقل المواد الخام الموجودة. وبالمثل، فلا بد أن نجلب النشاط المحدد للعمل وألا نجلب العمل للنشاط المحدد أبدًا؛ لأن الأفكار والمعلومات تتكلف أكثر من نقل المواد الخام رغم أنه يتم التعامل معها بطريقة أقل جودة بكثير.

ولذلك؛ فإن التأكيد على التنظيم التشغيلى من خلال المهارات المترابطة هو سوء فهم لما ينبغى أن يكون التنظيم التشغيلى فعلًا، والمتمثل فى: التنظيم من خلال المرحلة الحالية فى العملية، وهذا يتضح فى التجارب غير المُرضية مع الوظائف التى يتم تنظيمها بصورة نمطية فى صورة مجموعات من المهارات: المحاسبة والهندسة.

تعانى إدارة الحسابات التقليدية احتكاكًا دائمًا مع باقى المؤسسة، وتجد الإدارة الهندسية التقليدية صعوبة دائمة فى تحديد أهدافها أو قياس أدائها، وليس هذا من قبيل المصادفة.

تتكون إدارة الحسابات النمطية من ثلاث وظائف مختلفة على الأقل توضع معًا لأنها جميعًا تستخدم البيانات والمعلومات الأساسية نفسها، وتحتاج إلى القدرة على الجمع والطرح. هناك وظيفة توفير المعلومات للمديرين بغرض تمكين كل منهم من السيطرة على نفسه. وهناك وظيفة مالية وضرائبية، وهناك أخيرًا وظيفة إمساك الدفاتر والحفظ. ومن الطبيعى أن تضاف لهذه الوظائف وظيفة رابعة، وهى وظيفة القيام بمسك الدفاتر الحكومية فيما يخص الاستقطاعات من الراتب لضريبة الدخل، والضمان الاجتماعى، والأعداد الهائلة من التقارير والاستمارات.. إلخ. ومع ذلك، فحتى النظرية والتصورات الكامنة خلف هذه الوظائف المتنوعة غير متشابهة، ومحاولة تطبيق التصورات الخاصة بإحدى هذه الوظائف (مثل المحاسبة المالية) على وظيفة أخرى (مثل معلومات الإدارة) تؤدى إلى صراع دائم بداخل قسم الحسابات، واحتكاك مستمر بين المحاسب وزملائه فى الإدارة.

وبالمثل، فإن الإدارة الهندسية النمطية تحتوى على بحوث أساسية طويلة المدى، وتصميم للمنتج، وهندسة تطبيق، وهندسة خدمة، وتصميم للأدوات، وهندسة وحدة التشغيل وعمليات مثل هندسة الصيانة، وهندسة البناء.. إلخ. ويرتبط بعض هذه التخصصات بالابتكار، وبعضها يرتبط بالتسويق، وترتبط أخرى بالتصنيع، وأخرى بالصيانة والأصول الثابتة - أى ذات الأهمية المالية فعلاً.. إلخ. والشىء الوحيد الذى تشترك فيه هذه الأشياء هو الأدوات الأولية، ولا تشترك كثيرًا من حيث المهارة، ووضع كل هذه الأمور معًا - لاحتوائها كلها على كلمة "هندسة" بصورة من الصور - يؤدى إلى خليط لا يمكن إدارته، وعندئذٍ لا يوجد من لديه معايير الأداء الصحيحة، أو يعرف ما المتوقع منه، بل ولا التوقعات التى لا بد له أن يحققها.

يمارس عدد من الشركات الكبرى حاليًا التفكير من خلال تنظيم الهندسة، حيث تضع الوظائف الهندسية حيث تنتمى وفقًا لمنطق العمل الذى ينبغى القيام به وليس وفقًا للأدوات المطلوبة، وقد بدأت بعض الشركات أيضًا فى تقسيم وظيفة المحاسبة التقليدية وفقًا لمنطق العمل وليس وفقًا لمنطق المهارات الشخصية وأوجه القصور

الشخصية. وكلما ازدادت سرعتنا فى أداء هذه الوظائف زادت جودة تنظيمنا للعمل.

أوجه قصور التنظيم التشغيلى

ومع ذلك، فالتنظيم التشغيلى نفسه لا يخدم المتطلبات البنيوية للشركة بصورة كافية، بل يصعب علينا التركيز على أداء الشركة، حيث يعد كل مدير تشغيل أن وظيفته هى الوظيفة الأهم، ويحاول أن يزيد من نطاقها مما قد يؤدى إلى إخضاع مصلحة الوظائف الأخرى إن لم تكن الشركة بالكامل لصالح وحدته التشغيلية. وليس هناك علاج حقيقى لهذا التوجه فى التنظيم التشغيلى، حيث تنتج رغبة كل وظيفة فى العظمة عن الرغبة المحمودة لكل مدير لأن يؤدى وظيفته بصورة جيدة.

ومن الضرورى أن يؤكد التنظيم التشغيلى تأكيدًا كبيرًا على التخصص واكتساب الشخص للمعرفة والكفاءة المتعلقة به، ومع ذلك، فإن المتخصص فى التنظيم ربما أصبح ضيق الرؤية وأصبحت مهاراته وولاءاته غير متناسبة بالكامل مع الإدارة العامة.

إن ثمة نقطة ضعف أخرى وتتمثل فى صعوبة وضع أهداف النمط التشغيلى، وقياس نتائج العمل التشغيلى، وذلك لأن هذا التشغيل لا يهتم إلا بجزء واحد من الشركة وليس بالشركة كلها، ولذلك السبب فإن أهداف التنظيم التشغيلى غالبًا ما تُصاغ فى "معايير مهنية" وليس بمعيار نجاح الشركة، وغالبًا ما توجه انتباه المديرين وجهودهم بعيدًا عن نجاح الشركة وليس تدفعهم نحوه، وكثيرًا جدًّا ما تؤكد على الأشياء الخطأ وتثيب المديرين عليها.

ولهذا السبب، فإن التنظيم التشغيلى يزيد من المستويات الإدارية، وقلما قام بتدريب شخص أو اختباره وفقًا لأدائه فى العمل، ولا يكاد يضعه فى موقف يتحمل فيه المسئولية الكاملة عن النتائج التى يحققها، ولأن التنظيم التشغيلى يحتاج إلى العديد من المستويات الإدارية، فغالبًا ما يُضعف معنى كل وظيفة ويجعلها تبدو كما لو كانت مجرد وسيلة للترقية.

اللامركزية الفيدرالية

وهذا هو السبب الذى جعل اللامركزية الفيدرالية - أى التنظيم من خلال وحدات الإنتاج المستقلة - تصبح - وبسرعة - المعيار للشركات الكبرى، وقد تم على مدار السنوات العشر الأخيرة تبنى هذا الأسلوب أو تطويره بالكامل فى شركتى فورد وكرايسلر (أما جنرال موتورز فكانت تتبناه منذ عام ١٩٢٣)، وجنرال إلكتريك، و وستنجهاوس، وكل شركات الكيماويات الكبرى (باستثناء شركة DuPont التى تبنته عام ١٩٢٠)، ومعظم شركات النفط الكبرى، وأكبر شركات التأمين.. إلخ. وقد أكدت المقالات والمحاضرات، والمجلات والاجتماعات الإدارية على هذا المبدأ؛ فأصبح المصطلح مألوفًا لدى كل مدير أمريكى.

هذه هى الأسباب الرئيسية لظهوره كمبدأ بنيوى حاكم للشركات الكبرى الحديثة.

١. أنه يركز رؤية المديرين وجهودهم تركيزًا مباشرًا على الأداء ونتائج الشركة.

٢. ولذلك، فإن مخاطر خداع الذات والتركيز على ما هو قديم وسهل وليس ما هو جديد ومبشر، أو السماح بتحميل خطوط الإنتاج غير الرابحة على الخطوط الناجحة تقل كثيرًا، وفى هذا الأسلوب لا تظل الحقائق مخفية خلف ستار "النفقات الإضافية"، أو "الرقم الإجمالى للمبيعات".

٣. ومزايا هذا الأسلوب هائلة فيما يخص تنظيم الإدارة؛ لأنه يجعل الإدارة بالأهداف تتميز بالكفاءة. فى هذا النظام يعرف مدير الوحدة جيدًا ما يفعله ولا يحتاج إلى من يوضح له ذلك، ولذلك، فإن عدد الأفراد أو وحدات العمل التابعة لمدير واحد يتحرر من نطاق السيطرة ولا يحد منها إلا مدى اتساع المسئولية الإدارية.

ربما كان نائب رئيس شركة سيرز وروباك مسئولًا عن مائة متجر فرعى - يمثل كل منها وحدة عمل مستقلة مسئولة عن التسويق والأرباح، وربما كان مدير كل متجر من هذه المتاجر يرأس ثلاثين مدير قسم تابعين له يدير كل منهم وحدة عمل مستقلة ويكونون مسئولين أيضًا عن التسويق والأرباح، ولذلك فلا يوجد فى شركة سيرز إلا مستويان فقط بين أدنى الوظائف الإدارية - وهى مدير القسم فى المتجر - ورئيس الشركة، وهذان المستويان هما مدير المتجر، ونائب الرئيس الإقليمى.

٤. يتضح من تجربة شركة سيرز بجلاء أثر اللامركزية الفيدرالية على تطوير مديرى المستقبل.

قامت شركة سيرز بعد الحرب مباشرة بتوظيف عدد كبير من الشباب وتم تقسيمهم بصورة اعتباطية، حيث تم توظيف ثلثهم فى المتاجر الكبرى، وثلثهم فى المتاجر الصغيرة، والثلث الأخير فى العمل بنظام الطلب البريدى. وبعد مرور خمس سنوات أصبح من حق أفضل الشباب العاملين فى المتاجر الكبرى الترقى إلى منصب مدير قسم، وأصبح أفضل الشباب العاملين فى المتاجر الصغيرة مؤهلين لأن يصبحوا مديرى متاجر صغيرة. أما فى مكاتب الطلب البريدى، فلم تظهر أية ترقيات أو وظائف جديدة طوال تلك الفترة رغم أن العمل بالطلب البريدى فى الشركة تم تنظيمه دائمًا من خلال التخصص الوظيفى. وبعد خمس سنوات كان أفضل هؤلاء الشباب قد تركوا الشركة بينما كان الباقون لا يزالون موظفين ملتزمين بالنظم البيروقراطية للعمل.

وشبيه بذلك شركة كبرى لإنتاج الشاحنات والجرارات الزراعية.

وكانت الإدارة الكبرى فى هذه الشركة بها مسبكها الخاص الذى تديره كجزء من إدارة التصنيع بالشركة، وكانت الأقسام الأخرى - وكانت ثلاثة - تحصل على حاجاتها من المسبك الثانوى فى الشركة الأم والأقل حجمًا، والذى تم تنظيمه كوحدة إنتاج مستقلة، ويبيع إنتاجه لعملاء خارجيين، وكان المال المستثمر مقابل كل طن من الإنتاج واحدًا فى كلا المسبكين، وكانت المنتجات الناتجة عنهما متشابهة بصورة كبيرة. ومع ذلك، فقد خرجت كل العمليات الجديدة التى تطورت عبر العشرين عامًا الأخيرة من المسبك الذى يدار كوحدة إنتاج مستقل، وكانت أرباحه أعلى بمعدل الخمس عن المسبك الآخر رغم أنه كان يواجه سوقًا متقلبة وأكثر تنافسية. وفى حين قدم المسبك الثانى للشركة ثلاثة نواب للرئيس خلال العشرين عامًا الماضية، فلا يزال المسبك الأول تحت إدارة المدير نفسه منذ وقت بنائه عام ١٩٣٠.

٥. وأخيرًا، فإن اللامركزية الفيدرالية تختبر الأفراد فى القيادة المستقلة مبكرًا وعلى مستوى متخصص نسبيًا.

كان هناك رجلان فى شركة كبرى لصناعة الحاويات يعدان "خليفتين محتملين لرئيس الشركة"، وكان أحدهما رجل إنتاج يتميز بالكفاءة الشديدة وكان الآخر المساعد

الأساسى لرئيس الشركة، وعندما نظمت الشركة نفسها فى صورة وحدات إنتاج منتج مستقلة تم تعيين الرجلين مديرين عموميين لأكبر إدارتين من إدارات الإنتاج الجديدة، وبعد ثلاث سنوات اتضح أن كلا الرجلين ليسا مؤهلين لشغل وظيفة تنفيذية كبيرة عليا، حيث لم يستطع من كان يتميز بالكفاءة فى التصنيع أن يدير عملًا متوازنًا؛ فتجاهل التسويق والهندسة ولم يكن يستطيع التخطيط أو وضع الميزانية. أما من كان مساعدًا كبيرًا لرئيس الشركة، فلم يستطع اتخاذ قرارات، حيث كان "يلجأ لرؤسائه" دائمًا بدلًا من أن يتحمل المسئولية بنفسه. والحق أنه كان من الضرورى إعادة كلا الرجلين إلى وظيفتهما السابقتين. وفى مقابل ذلك، فقد أظهر ثلاثة أشخاص آخرين لم يكن ينظر إليهم على أنهم خامة جيدة للإدارة مهارات قيادية بسرعة عندما تم تكليفهم بوظيفة المدير العام لأقسام أصغر حجمًا، وقد قال رئيس الشركة مؤخرًا: "زاد تركيزنا على اللامركزية لأنها كانت الموضة الشائعة وليس لإيماننا بها أو فهمنا لها، ومع ذلك فقد أدت إلى تطوير الشركة بمعدل الضعفين تقريبًا، ومنحتنا شعورًا قويًا بالأمل، حيث حدث أعظم نمو فى المبيعات والأرباح فى خطوط الإنتاج التى كان بها موظفون مشاغبون من قبل، والأهم من كل هذا، أن اللامركزية قد أنقذتنا فى اللحظة الأخيرة من الوقوع فى الخطأ القاتل بأن نرقى الأشخاص غير المناسبين للمناصب القيادية. إننى لن أرقى أحدًا بعد الآن أبدًا وفقًا لحكمى عليه، بل وفقًا لاختبار أداء يقيس مدى تحليه بالمسئولية المستقلة. لقد رقينا ثمانية مديرى إدارات لم يحقق إلا ثلاثة منهم الأداء الذى كنا نتوقعه، ولم يستطع اثنان - ممن كنا نراهن عليهما - أن يتجاوزا أبدًا هذا المنصب - أما الثلاثة الذين لم نكن متحمسين لهم فقد أثبتوا أنهم مبدعون".

يعرف مديرو المتاجر فى شركة سيرز والمديرون فى إدارة إنتاج الحاويات فى شركة إنتاج الحاويات ما هو متوقع منهم؛ لأن هذا تحدده أهداف وحدات العمل المستقلة التى يديرونها، وما داموا يحققون هذه الأهداف فلا ينبغى أن يقلقوا بشأن ما يريده الرئيس، ولن يجدوا صعوبة فى أن يوضحوا له ما يريدونه ويحتاجون إليه منه.

متطلبات اللامركزية الفيدرالية

عندما يتم تعريف اللامركزية الفيدرالية على أنها المبدأ البنيوى الذى يتم تحته تنظيم أكبر عدد ممكن من الوحدات الإدارية كما لو كانت شركات مستقلة، فماذا يعنى هذا تحديداً؟ ما المتطلبات؟ ما القيود؟

تختلف وحدات الإنتاج المستقل تحت اللامركزية الفيدرالية من حيث الحجم اختلافًا كبيرًا، فعلى طرف الحد الأدنى توجد المتاجر الصغيرة فى شركة سيرز وروباك، والتى يعمل بها أقل من خمسين موظفًا ولا تتجاوز مبيعاتها السنوية نصف مليون دولار، وعلى طرف الحد الأقصى توجد إدارة شيفروليه بشركة جنرال موتورز التى تبلغ مبيعاتها السنوية أربعة مليارات دولار، ويعمل بها ٢٠٠ ألف موظف أو أكثر.

وتختلف من حيث النطاق أيضًا اختلافًا هائلًا.

تعد إحدى إدارات الأدوات بشركة جنرال موتورز - مثل إدارة AC Spark Plug-شركة مستقلة تمامًا، وربما باعت الجزء الأكبر من منتجاتها خارج شركة جنرال موتورز: للعميل مباشرة المتمثل فى شركات قطع الغيار أو شركات السيارات الأخرى التى تنافس شركة جنرال موتورز، وتشترى هذه الإدارة المواد الخام اللازمة لها بنفسها، وتقوم بعمليات الهندسة والتصميم والتصنيع الخاصة بها.. إلخ. ونظرًا للطبيعة الخاصة لمنتجات هذه الإدارة، فإنها قد لا تستفيد كثيرًا من مراكز البحوث المركزية بالشركة، وكل ما تستخدمه من الشركة هو خدمات مثل اختبار المنتجات، وبحوث العملاء، والاستشارات القانونية، وهى الأمور التى يلجأ الكثير من الشركات المستقلة لموردين خارجيين للحصول عليها على أية حال، ولا تجرى هذه الإدارة بنفسها التفاوض على عقود العمل مع اتحاد العمال، ولكن هناك أيضًا الكثير من الشركات المستقلة التى تتفاوض على هذه العقود من خلال استعانتها باتحاد المصنعين والمنتجين، وتقوم هذه الإدارة بتسوية منازعاتها الخاصة مع اتحاد العاملين بها، والوظيفة المهمة الوحيدة التى تقوم بها الشركات المستقلة ولا تقوم بها إدارة AC Spark هى زيادة رأس المال، حيث تقوم شركة جنرال موتورز بتحديد مدى زيادة رأسمالها.

ومع ذلك، فإن الوحدات اللامركزية فيدراليًّا قد تكون أيضًا ذات نطاق أضيق.

إن أحد متاجر شركة سيرز مثلا - حتى لو كان متجرًا كبيرًا تتجاوز مبيعاته عشرة ملايين دولار سنويًا - لا يقوم بمشترياته، ولا يطور البضائع التى يبيعها، وليس له رأى فى اختيار المنتجات التى يبيعها، وليس هذا فى كل متاجر الشركة، فالشركة وليس مدير المتجر هى من يقرر نوعية المنتجات التى يبيعها المتجر، بل وكمياتها أيضًا. وسواء رضى مدير المتجر أم لم يرضِ، فلا بد له أن يترك مساحة فى متجره لطاولة "الطلب البريدى" يقبل فيه طلبات الشراء من إدارة البيع البريدى فى الشركة، والتى تعد منافسًا مباشرًا للمتجر الذى يديره، والأكثر من كل هذا أن أرفف المتجر ونظام العرض فيه يتم التحكم فيها بدرجة كبيرة من الإدارة العامة للشركة فى شيكاغو. وأخيرًا، فليس لدى مدير المتجر أية سلطة للتسعير حيث يتلخص اهتمامه ومسئوليته فى زيادة مبيعات البضائع التى تم تصميمها وتطويرها وشراؤها وتسعيرها له.

وبين هذين النقيضين يوجد الكثير من التنويعات.

ففى شركة جنرال إلكتريك توجد إدارات لمنتجات تتمتع بمثل درجة استقلال إدارة AC Spark، وفى المقابل هناك إدارات أخرى تعهد بوظائف البيع أو تقديم خدمة العملاء إلى إدارة مبيعات مستقلة تتعامل مع منتجات العديد من إدارات شركة جنرال إلكتريك بالطريقة نفسها التى يتعامل بها مندوب شركة تصنيع مستقلة مع عدد من المنتجات التكميلية التى تنتجها شركات تصنيع مختلفة، ورغم أن هذه الإدارات مسئولة فى نهاية الأمر عن عمليات التسويق بها، فإن بعض إدارات الإنتاج بشركة جنرال إلكتريك تقوم بكل البحوث اللازمة لها، وبعضها يقوم بالبحوث بالتنسيق مع الإدارات القريبة فى الشركة، ويعتمد بعضها اعتمادًا كبيرًا على مراكز البحوث المركزية بالشركة.

إن التنوع نفسه يوجد أيضًا فى بعض الشركات الكيميائية، فمن مزايا اللامركزية الفيدرالية أنها تسمح بقدر كبير من التنوع دون تقويض الوحدة الأساسية.

ومع ذلك، فثمة مطلب واحد لا بد من الالتزام به إذا أردنا إنجاح اللامركزية الفيدرالية، فلا بد أن تسهم الوحدة الإدارية فى تحقيق ربح للشركة وليس مجرد الربح العام للشركة، حيث ينبغى أن تصبح أرباحها أو خسائرها أرباحًا أو خسائر مباشرة للشركة. والحق أن الربح الإجمالى للشركة لا بد أن يكون مجموع أرباح الأقسام والإدارات بداخلها، ولا بد أن يكون هذا الربح حقيقيًا - أى نتيجة لتحقيق

الأهداف والحكم النهائى على الشركة من حيث وضعها فى السوق، وليس نتيجة للتلاعب بالأرقام فى الحسابات.

وحتى تحقق الإدارة أرباحًا للشركة، فلا بد أن يكون لها هى نفسها سوق، وربما كانت السوق هذه كيانًا جغرافيًا مختلفًا تمامًا.

هناك وحدة عمل فرعية فى بنسلفانيا على الشاطئ الغربى لشركة تصنيع أدوات وأوانى الطهى لها سوقها الخاص رغم أنها تنتج المنتجات نفسها التى تنتجها الشركة الأم بمقرها فى بتسبرج لأن أسعار شحن منتجات أدوات المطبخ عبر الولايات مرتفعة جدًا. وهناك شركة تأمين على الحياة فى منطقة أطلانطا لديها سوق تتميز عن سوق منطقة بوسطن، وبالمثل فهناك أحد متاجر شركة سيرز فى مدينة كينى بولاية نيوهامبشاير يبيع المنتجات نفسها التى يبيعها متجر آخر للشركة بمدينة فيتشبرج بولاية ماساشوستس والأسعار نفسها رغم أن المسافة بين المتجرين أقل من ثلاثين ميلًا.

ومع ذلك، فمن الممكن أيضًا أن يحدد المنتَج نوعية السوق.

وهذا هو الأساس الذى تقوم عليه الإدارات المستقلة بشركتى فورد وجنرال موتورز، وإدارات المنتجات المستقلة بشركة جنرال إلكتريك. وقد نظمت إحدى الشركات الكبرى لإنتاج المطاط نفسها على أساس فيدرالى من خلال تقسيم منتجاتها إلى أربعة خطوط إنتاج كبرى، هى: إطارات سيارات الركاب، وإطارات الشاحنات التجارية، وإطارات الشاحنات الخاصة، والمنتجات المطاطية خلاف إطارات السيارات. وكل خط إنتاج من هذه الخطوط مميز ومستقل، سواء من ناحية عملائه أو المنافسة التى تواجهه، أو قنوات توزيعه المحددة، وقد تم تقسيم الإدارة المسئولة عن منتجات المطاط خلاف إطارات السيارات إلى ستة أقسام فرعية مستقلة - من بينها واقى الأحذية المطاطى - لكل منها خط إنتاج مستقل وإدارة مستقلة.

وربما تضمنت بعض المجالات أكثر من سوق متميزة واحدة لخطوط المنتجات نفسها فى المنطقة الجغرافية نفسها.

تمثل المؤسسات التى تشترى المقاعد - مثل المستشفيات، والمدارس، والمطاعم، والفنادق، والمكاتب الكبرى - سوقًا تختلف تمام الاختلاف عن سوق عملاء التجزئة، وتستخدم قنوات توزيع مختلفة، وتدفع أسعارًا مختلفة، وتشترى بطرق مختلفة، وإننى أعرف شركة أثاث

كبيرة الحجم نسبيًا تتسب الكثير من أسباب نموها السريع إلى اعتبارها تجارة الأثاث بالتجزئة عملًا منفصلًا عن تجارة الأثاث للمؤسسات لدرجة أن كل إدارة من الإدارتين تحصل على المقاعد التى يستخدمها موظفوها من المصنع الخاص بها رغم أن تصميم المقاعد وتصنيعها واحد فى الإدارتين.

قواعد تطبيق اللامركزية الفيدرالية

ينبغى أن تتبع اللامركزية الفيدرالية - أيًا كان حجم وحدة العمل، أو استقلاليتها، أو تقييدها - خمس قواعد أساسية لتطبيقها بنجاح، وهى:

١. تحتاج أية مؤسسة تتبع النظام الفيدرالى إلى أجزاء قوية ومركز قوى. إن مصطلح "اللامركزية" غالبًا ما يكون مضللًا رغم شيوعه الكبير حاليًا، حيث يُفهم منه إضعاف المركز، ولكن هذا خطأ كبير، حيث تحتاج اللامركزية الفيدرالية إلى درجة كبيرة من التوجيه من المركز من خلال وضع الأهداف العليا الواضحة المهمة للكيان ككل، ولا بد أن تركز هذه الأهداف على رفع الأداء فى العمل، ومعايير سامية للسلوك والتصرف بداخل الشركة.

وتتطلب اللامركزية الفيدرالية أيضًا للسيطرة من خلال المعايير، بل إنه عادة ما يكون سبب وجود مشكلة فى النظام الفيدرالى (عند وجود مستويات من الإدارة العليا على قمة البنية الفيدرالية مثلًا) هو عدم جودة المعايير الموجودة فى المركز بما يكفى لدرجة تبديل الإشراف الشخصى للمديرين، ولا بد أن تكون المعايير الموضوعة محددة ومرتبطة بالموضوع بحيث يمكن الحكم الموثوق على أداء المدير من خلالها.

٢. لا بد أن تكون وحدة العمل التى تتبع نظام اللامركزية الفيدرالية كبيرة بما يكفى لتدعم نوعية الإدارة التى تحتاج إليها، وينبغى أن يكون الهدف توفير أكبر عدد ممكن من وحدات العمل المستقلة وأن تكون هذه الوحدات صغيرة قدر الإمكان، وهذا غير ممكن إذا كانت وحدة العمل صغيرة بدرجة لا تمكنها من دعم الإدارة بالعدد والجودة الكافيين.

إن المعيار فى مدى صغر أو كبر حجم وحدة العمل يحدده بالطبع نوع الشركة والعمل؛ فالمتجر فى شركة سيرز قد يكون صغيرًا جدًا ولكنه يتحمل إدارة كفء؛ فكل

ما يحتاج إليه المتجر الصغير هو مدير واحد وبضعة رؤساء للأقسام يعملون فعليًّا كمشرفى خطوط عمل أولى ويتصرفون وفقًا لذلك.

وفى مجال الصناعات المعدنية كبير الحجم، لا أعتقد أن وحدة الإنتاج المستقل - بما تحتوى عليه من مؤسسات هندسة، وتصنيع، وتسويق - تستطيع تحمل أو دعم إدارة تتميز بالكفاءة ما لم تصل مبيعاتها إلى عشرة أو اثنى عشر مليون دولار سنويًّا، فوحدات العمل التى تقل مبيعاتها عن هذا الحد معرضة فعلاً لخطورة قلة العاملين بإدارتها، أو ضعف كفاءتهم، أو إدارتها من قبل من مكتب مركزى.

ومن الحلول التى تجمع بين مزايا صغر حجم وحدة العمل فى اللامركزية الفيدرالية والإدارة الكفء الحل الذى قدمته شركة جونسون آند جونسون بمدينة نيو بيرنزويك بولاية نيوجيرسى، حيث ظلت وحدات العمل المستقلة صغيرة قدر الإمكان؛ فلم يكن يعمل ببعضها إلا حوالى مائة شخص، وكانت "صغيرة الحجم" بما يمكن مقارنته بمتجر بشركة سيرز يعمل به خمسون شخصًا، ووحدات العمل الصغيرة هذه مسئولة عن كل الوظائف بما فيها تمويلها الذاتى، ولكنها تختلف عن متاجر شركة سيرز من حيث إنها بمثابة شركات كاملة لكل منها رئيس، ومع ذلك، فإن عددًا من هذه الوحدات يشترك معًا فى نفقات عدد من "أعضاء مجلس الإدارة" - أى كبار الموظفين فى الشركة الأم الذين كانوا يعملون من قبل كمديرين لوحدات عمل مستقلة، وكمشرفين وخبراء، وبهذه الطريقة تستطيع وحدة العمل تحمل نفقات الإدارة العليا رغم صغر حجمها.

٣. ينبغى أن تتمتع كل وحدة عمل لا مركزية فيدرالية بالقدرة على النمو؛ فمن سوء التخطيط أن نضع كل خطوط العمل المستقرة فى وحدة مستقلة واحدة ونضع كل الخطوط الواعدة النامية فى وحدة مستقلة أخرى.

٤. ينبغى أن يتوافر لوظيفة المدير ما يكفى من نطاق وتحدٍ، ولعل المثال التالى يوضح هذه النقطة.

كان تصميم عمليات التصنيع فى اللامركزية فى شركة المنتجات المطاطية السابق الإشارة إليها يهتم أساسًا بالشركة وليس بعمليات الإنتاج المستقلة رغم وجود ما يكفى من الدخل لكل وحدات الإنتاج المستقل لدعم العاملين اللازمين لها، ولم يكن تماثل المشاكل التى يواجهها الكثير من الشركات المختلفة هو السبب فى مركزية النشاط، بل على النقيض

حيث كان ثمة دفاع قوى عن لا مركزية هذه الوظيفة هى وغيرها بحيث تتحقق مزايا المنافسة بين الإدارات الجديدة. ومع ذلك، فإن "تصميم عمليات التصنيع" يحتاج إلى خيال خصب، وتفكير من نوع جديد، ومساحة كافية للتجربة؛ وهو ما يتطلب نطاقًا وتحديا يتجاوزان ما يمكن للإدارات المستقلة للمنتجات أن توفره.

ومع ذلك، فإن وحدة العمل اللامركزية ومديريها يحتاجون أيضًا إلى نطاق وتحد، حيث ينبغى عليهم - مثلا - أن يتحلوا بقدر كبير من المسئولية عن الابتكارات حتى لا يحاصرهم الروتين، ولذلك؛ فثمة توازن لا بد من تحقيقه بين الحاجة لأنشطة معينة لتوفير نطاق أكبر مما تستطيع وحدة العمل اللامركزية توفيره - خاصة إذا كانت هذه الوحدة صغيرة - والحاجة للتحدى الكافى للمديرين المركزيين.

٥. ينبغى أن تتواجد الوحدات الفيدرالية جنبًا إلى جنب، وأن يكون لكل منها وظيفتها، وسوقها الخاصة، ومنتجاتها الخاصة. وينبغى وجود تنافس بينها مثلما يحدث فى إدارات إنتاج السيارات بشركتى جنرال موتورز وفورد، ومع ذلك، فمن الطبيعى ألا يطلب منها فعل أى شىء بصورة جماعية مشتركة. ينبغى أن تكون علاقاتها قريبة وودودة قدر الإمكان، ولكنها لا بد أن تقوم أساسًا على التعاملات فى العمل وليس على عدم قدرة وحدات العمل المستقلة على أن تعتمد على نفسها.

عندما لا تستطيع وحدات العمل الفيدرالية أن تنتظم على أساس العلاقات القائمة على وضع الحدود، وعندما تعتمد إحداها على الأخرى للقيام بعملياتها؛ فلابد أن تُعطى ما أطلق عليه - وفقًا للمصطلحات المستخدمة فى النظرية السياسية الفيدرالية فى الولايات المتحدة - اسم "الحق فى الإلغاء". ويتضح معنى هذا المصطلح من خلال القاعدة التى اتبعتها شركة جنرال موتورز فيما يخص علاقات إدارات إنتاج السيارات بداخلها وكذلك علاقاتها بالإدارات المكملة التى تنتج قطع الغيار.

من حق الإدارات المستقلة لصناعة السيارات بالشركة أن تشترى من موردين خارجيين دون التزام بأن تشترى من الإدارات المكملة والتى تتبعها إذا كانت ستشترى هذا الجزء بسعر أرخص، أو بجودة أعلى من المورد الخارجى، ومن حق الإدارات المكملة أيضًا أن تبيع منتجاتها لعملاء خارجيين - بل وإلى منافسين مباشرين للإدارات المستقلة لإنتاج السيارات - إذا كان هذا يحقق لها صفقة جيدة، ورغم أن هذا الحق لا يستخدم كثيرًا،

فلا شك فى أنه رسالة مرتدة؛ لأنه يقوى كلا الطرفين ويزيد من استقلاليتهما وكفاءتهما ومسئوليتهما ويزيد من جودة أدائهما.

كثيرًا ما يقال إن حق الإلغاء هذا ينكر قيم التكامل ذاتها، ويقال أيضًا إن العبرة ليست بوحدة العمل التى تحقق أرباحًا لأنها جميعًا تعود لصالح الشركة الأم، ولكن هذا القول يفترض أن التناغم الظاهرى بين وحدات العمل أفضل من الكفاءة وتقليل التكلفة، بل ويفترض أيضًا أن الشركة تستفيد من خلال التكامل بغض النظر عن أداء الأجزاء المكونة لها، وكلا هذين الافتراضين لا تقوم على دليل قوى، والأهم من كل هذا أن هذا الجدل يتجاهل أثر مثل هذا الحق فى الإلغاء على أداء وحدات العمل وعلى ما تتمتع به من مسئولية.

ومن الأمثلة على هذا شركتا نفط كبيرتان تديران أساطيل نقلهما التى تمتلكها بالكامل. فى الشركة الأولى من حق إدارة النقل التى تدير الحاويات أن تستأجر حاويات من خارجها لتوصل النفط إلى معامل التكرير إذا أدى هذا لزيادة معدل النقل فى الشركة، وتستطيع معامل التكرير بدورها أن تستأجر حاوية نقل من خارج الشركة إذا كان هذا أرخص لها، وفى الشركة الأخرى تشرف على إدارة أسطول الحاويات شركة مستقلة وإن كانت مملوكة بالكامل للشركة الأم، ومع ذلك فلا يمكن استخدام الحاويات فى هذه الشركة إلا لمعامل التكرير التابعة لها، والتى لا تستطيع - بدورها - أن تستعين بحاويات من خارج الشركة، وتقرر الإدارة العليا للشركة الأم معدل سعر نقل النفط فى هذه الحاويات.

تعد هاتان الشركتان خدمة حاويات النقل مستقلة ومسئولة عما تحققه من أرباح أو خسائر، ولكن الشركة الأولى لم تستخدم حق الإلغاء لعدة سنوات، ومع ذلك، فإن وجود هذا الحق يشعر إدارة الحاويات بأنها تدير بالفعل عملًا خاصًا بها، بينما تشعر إدارة الحاويات فى الشركة الثانية بأنها تدير وحدة عمل تابعة وليس عملًا مستقلًا، وقد استاء العاملون بإدارة النقل من الإدارة العليا بحديثها عن استقلاليتهم، ولا شك أن الشركة التى لديها وحدة حاويات "فيدرالية" هى الشركة التى تقدم خدمة نقل أفضل وأرخص.

إن ضرورة وجود سوق متميزة ومحددة هو ما يضع حدود تطبيق اللامركزية الفيدرالية، حيث يبدو أن مجال عمل شركات السكك الحديدية - مثلا - لا يمكن

تطبيق اللامركزية الفيدرالية بها، وبمعنى آخر، فليست هناك سوق أو منتج محدد ومتميز لأية وحدة إدارية بداخل شركات السكك الحديدية.

ومع ذلك، فإن الحاجة لسوق حقيقية تعيق أيضًا تطبيق اللامركزية الفيدرالية على كل مستويات العمل وفى كل الوحدات الإدارية.

هناك متاجر بشركة سيرز لا تحتوى إلا على وحدات عمل لامركزية فيدراليًا، حيث يتحمل المدير المسئول عن إدارة الخردوات مسئولية متجر صغير، ولا توجد إدارة أقل منه حيث لا يوجد فقط إلا مدير المتجر الذى يعد رئيسه، وهذا غير ممكن إلا لأن المتجر وإدارته ليس لديهم إلا الحد الأدنى من المسئولية المنسجمة مع الاستقلالية الحقيقية، ومع ذلك، ففى كل مجالات الأعمال الأخرى هناك نقطة لا ينبغى أن يوجد دونها أية وحدات إدارية تسهم فى الربحية العامة للشركة فقط وليس فى تحقيق ربحية بنفسها. لا بد من وجود شخص مسئول عن التصنيع - مثلا - إذا أرادت الشركة أن تكون لها منتجات تبيعها، والتصنيع يسهم فى الربحية العامة للشركة فقط بينما يعتبر العاملون بالحسابات والاقتصاديون - على السواء - أنه يتعارض مع الربح. إننا نتحدث عن "تكلفة التصنيع"، ولكننا لا نتحدث أبدًا عن "ربحية التصنيع". ومعنى هذا أن هناك نقطة معينة فى كل مجالات العمل تقريبًا لا بد أن يكون عندها التنظيم معتمدًا على اللامركزية التشغيلية.

ومن المهم أن نوضح أوجه القصور فى نظام اللامركزية الفيدرالية والقواعد الواجب الالتزام بها لعدم إساءة استخدام أفضل التصورات فى التنظيم. ومع ذلك، فينبغى أيضًا أن نقول إن اللامركزية الفيدرالية يمكن تطبيقها بدرجة أكبر مما طبقت به حتى الآن، حيث يمكن تطبيقها فى مجالات أكثر من المجالات التى طبقتها حتى الآن، وفى مستويات إدارية أدنى بكثير من المستويات التى تطبقها الآن، وكلما زادت درجة تطبيقها شمولاً واتساعًا، زاد تحسن المتطلبات البنيوية المتعلقة بالأداء فى العمل.

اللامركزية التشغيلية

التنظيم من خلال التشغيل يزداد كفاءة، وتقل مشاكله كلما زاد اقترابه من اللامركزية الفيدرالية.

إن أفضل توضيح لهذا هو إدارة المصابيح الكهربية بشركة جنرال إلكتريك، حيث تم أول تنظيم لهذه الإدارة قبل أربعين عامًا، فتكونت بدمج عدة إدارات أعمال مستقلة، وقد صممت هذه الإدارة بعد نمو بلغ أربعة وعشرين ضعفًا تقريبًا، وبعد ظهور العديد من المنتجات الجديدة.

ويبدو ميثاق تنظيم هذه الإدارة للوهلة الأولى كأن الإدارة شركة تصنيع تقليدية بها عملياتها المركزية من تصنيع وتسويق.. إلخ. وهناك فعلًا مئات المديرين المسئولين عن هذه الإدارة يدير كل منهم وحدة إدارية متكاملة مع الوحدات الأخرى؛ فيصنع بعض هذه الوحدات الزجاج وأشياء مثل القاعدة المعدنية للمصباح الكهربى، وتبيع هذه الوحدات منتجاتها لإدارة إنتاج المصابيح، ولكنها تبيع جزءًا كبيرًا مما تنتجه للسوق، ولمنافسى الإدارة بصورة أساسية، ولذلك السبب، فهذه الوحدات لها سوقها الخاصة وهى وحدات عمل مستقلة بمعنى الكلمة. تبيع بعض الوحدات كاملة التصنيع للعملاء، حيث يشترون المصابيح من وحدات التصنيع بإدارة المصابيح بسعر محدد - بالطريقة نفسها التى تشترى بها شركة سيرز من مكتب الشراء التابع لها فى شيكاغو - ثم يبيعونها فى مناطقهم الجغرافية مثل نيويورك أو تكساس أو كاليفورنيا، وتخضع عمليات مبيعات هذه الوحدات لسيطرتها المباشرة، وتخضع ربحيتها بصورة جزئية لسيطرتها - فيما يخص حجم المبيعات، ومزيج المنتج، ونفقات المبيعات - رغم ثبات أسعار البيع والشراء بالنسبة لهم، ووحدات العمل الأقل لا مركزية هى وحدات التصنيع؛ لأنها تشترى الزجاج والمكونات الأخرى بالأسعار الفعلية من وحدات إنتاج قطع الغيار فى السوق، ولكنها تبيع المنتج النهائى بسعر محدد لوحدات المبيعات. ومع ذلك، يمكن وضع أهداف ابتكارية وإنتاجية لوحدة التصنيع ذاتها، ويمكن أن توضع لها أهداف مستمدة بصورة مباشرة من الوضع فى السوق - فيما يتعلق بالكمية والجودة مثلًا. ويمكن وضع أهداف ربحية بها أيضًا موضوعية بما يكفى لإمكان إجراء مقارنة بين أداء وحدات التصنيع المختلفة رغم أنها ليست اختبارًا حقيقيًا للأداء فى السوق التنافسية.

ولإدارة المصابيح الكهربائية مدير تصنيع ومدير تسويق، ولكن وظيفتيهما ليست الإشراف على مديرى الوحدات، بل خدمتهم، ومدير الوحدة نفسه يتم تعيينه من قبل رئيس الإدارة - المدير العام - ويتبعه ولا يمكن لأحد غيره فصله من العمل.

ولذلك، فإن العمل التشغيلى ينبغى تنظيمه دائمًا بما يمنح المدير أقصى مسئولية وسلطة، وينبغى أن يقربه دائمًا إلى أقرب درجة ممكنة من المنتج أو الخدمة، وإلا فلن تكون لدى مديرى التشغيل أهداف للأداء أو قياس للنتائج مستمدة فعلاً من أهداف العمل ومركزة فعلًا على نتائج العمل، وسيكون عليهم وضع الأهداف من منظور "الإدارة المهنية للأفراد"، أو "الهندسة المهنية الجيدة". ولا بد أن يقيسوا أداءهم وفقًا لمهارته الفنية وليس وفقًا للإسهام الذى يقدمونه لنجاح الشركة. وبدلًا من أن يقولوا: "لقد نجحنا فى زيادة إنتاجية الموظفين بالشركة بمعدل ٥٪ العام الماضى"، سيقولون: "لقد نجحنا فى إقناع مديرى خطوط العمل بثمانية عشر برنامجًا جديدًا للموارد البشرية".

اللامركزية هى دائمًا أفضل طريقة لتنظيم الأنشطة التشغيلية. أما إذا كان نظام الإنتاج يحتوى على أية عناصر للأتمتة، فإن اللامركزية تصبح ضرورة لا غنى عنها؛ وذلك لأن تنظيم الإنتاج فى أية شركة تستخدم المواد الأوتوماتيكية أو أدوات السيطرة من خلال التغذية الراجعة - وهما عنصرا الأتمتة - لا بد أن تكون منظمة - بدرجة كبيرة من التكامل - كمجموعة من مراكز المعلومات والقرار على المستويات الدنيا.

وهذا يتضح بجلاء فى وحدة المحركات بشركة فورد لصناعة السيارات فى كليفلاند - وهى وحدة إنتاج كبير "بالنظام القديم" تنتج مجموعة من المنتجات المتماثلة وليس مجموعة من الأجزاء المتماثلة، ولكنها تم تنظيمها فى الفترة الأخيرة حتى تتعامل مع مواد أوتوماتيكية بالكامل، ومع تدفق للمواد الخام، وقد احتاج هذا التغيير البسيط فى التكنولوجيا إلى تحول مستمر ودائم فى التنظيم بداخل الوحدة من "سلسلة القيادة" التشغيلية التقليدية إلى شىء يمكن تسميته "نمط قوة المهمة" - أى العديد من مراكز المعلومات والقرار التى تقلل كثيرًا من "سلسلة القيادة" ولكنها تؤثر على خطوط التشغيل.

ولا بد أيضًا من تأسيس مراكز مماثلة للمعلومات والقرار خارج تنظيم الإنتاج فى أية شركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة للتصنيع الكبير لقطع غيار يتم تجميعها فى منتجات متنوعة أو باستخدام أسلوب إنتاج العملية. لم يعد تصميم المنتج وظيفة تبدأ فى القسم الهندسى تقوم بعدها وحدة العمل بالتصنيع، ثم يعمل قسم

المبيعات على ترويج المنتج، بل أصبح عمل فريق يعمل فيه المسوقون مع رجال الإنتاج والمهندسين معًا منذ البداية - وهذا هو مفهوم "قوة المهمة". وهذا لا يتطلب تنظيم العمل وفقًا لخطوط اللامركزية التشغيلية، حيث لا بد من تنظيمه فى وحدات لا مركزية - وإن كانت لا تزال تشغيلية - بها أقصى درجة من المعلومات والقرار، وأوسع نطاق ممكن.

والتوازن بين النطاق الواسع والحجم الصغير الذى لا بد من وجوده لوحدة التشغيل اللامركزية يحدده بدرجة كبيرة عدد المستويات الإدارية المطلوبة، والوضع المثالى هو أن يتبع كل مديرى التشغيل للمدير العام للوحدة الفيدرالية أو وحدة المنتج المستقل وألا يتجاوز الفاصل بينهما مستوى إداريًّا واحدًا فى أقصى الحالات.

وهذا لأن كل مدير - فى الشركات جيدة الإدارة - سيشارك بمسئولية فى تحديد أهداف الوحدة التى يديرها رئيسه المباشر، وسيستمد أهداف الوحدة التى يديرها من أهداف الوحدة الأكبر منها مباشرة، وبذلك، فإن مدير التشغيل التابع لمدير وحدة عمل فيدرالية سيشارك بنفسه فى وضع أهداف العمل؛ وبالتالى يركز على الأهداف التشغيلية لوحدته الخاصة فيما يتعلق بغايات العمل، وسيشارك مدير المستوى الأدنى مباشرة هو الآخر فى وضع الأهداف التى تعكس بصورة مباشرة الأهداف الحقيقية للعمل. أما مدير المستوى الأدنى من ذلك - لاحظ أن هناك مستويين إداريين بين مدير التشغيل والوحدة الفيدرالية أو وحدة الإنتاج المستقلة - فإن كل ما يتعامل معه من أهداف هو أهداف تشغيلية، وليست درجة قرب علاقة هذا المدير من أهداف العمل التى لا بد له أن يساعد على تحقيقها أكبر من درجة قرب الترجمة الحرفية لقصيدة شعر من القصيدة الأصلية. قد يحدث أكبر انحدار فى أداء مديرى التشغيل وإسهاماتهم فى الشركة ووعيهم باحتياجات العمل عندما ننتقل من وحدة تشغيل ثنائية الطبقات إلى وحدة تشغيل ثلاثية الطبقات.

أعرف أن الاقتصار على مستويين للإدارة التشغيلية فى وحدات التصنيع شىء مستحيل، حيث يوجد الكثير من الموظفين ممن يحتاجون إلى من يديرهم. ومع ذلك، ينبغى مراعاة القاعدة فى كل الأنشطة التشغيلية؛ فربما كان ما تقدمه الأتمتة من إمكانية تهيئة بنية تنظيم "مسطحة" فى وحدة التصنيع أحد أكبر مجالات الجذب بها، وهذا يعنى أن الأتمتة تسهل عملية اللامركزية ولا تعيقها.

تكون الشركة كبيرة للغاية أو معقدة للغاية بالنسبة للتنظيم التشغيلى إذا احتاج التنظيم إلى أكثر من مستويين من مديرى التشغيل، وعندئذ ينبغى تقديم مبدأ اللامركزية الفيدرالية إذا كانت له أية جدوى؛ لأن التنظيم التشغيلى عندئذ لن يستطيع الوفاء بالمتطلبات البنيوية حتى فى ظل أكثر صور اللامركزية فيدرالية.

وبينما يجب أن ترتبط وحدات العمل الفيدرالية "على التوازى"، ينبغى أن ترتبط وحدات التشغيل "فى صورة مسلسلة"؛ لأنه لا يمكن لأية وحدة تشغيل وحدها أن تنتج أى شىء، ولا بد أن تعمل كل هذه الوحدات معًا، وأفضل ترتيب لهذه الوحدات هو ترتيب تركيب قرميد السقف: بعض التداخل حول الأطراف، والحرص على ضرورة القيام بكل الأنشطة الضرورية، والتحديد الواضح لمجالات التعاون الضرورى. وفى حين أن العمل الضرورى فى وحدة العمل اللامركزية فيدراليًا يمكن توضيحه بجلاء - بالدولارات والسنتات - فإن أهداف وحدة التشغيل ليست بهذا الوضوح، أو بالأحرى فإن أثرها على النتائج النهائية للعمل ليست بهذا الوضوح. إنه من الصعب أن نقول بيقين: هذا هو ما لا بد للوحدة أن تؤديه من عمل. لذلك، ينبغى إتاحة الفرصة لتوافق شخصية كل مدير مع أدائه، والسماح ببعض التوسع فى دور وحدة العمل التى يديرها مدير قوى، وتقليص حجمها إذا كان مديرها ضعيفًا، وبمعنى آخر، هناك حاجة للمرونة فى ترتيب قرميد السقف بين وحدات التشغيل.

الروح العامة للشركة فى ظل اللامركزية

تحتاج اللامركزية - سواء كانت فيدرالية أو تشغيلية - إلى سيادة روح عامة عبر الشركة؛ أى وحدة من خلال التنوع، حيث تظل وحدات الإنتاج الأكثر استقلالية فى ظلها دون استقلال تام ويظل استقلالها وسيلة لتحسين أداء الشركة ككل، وحيث ينبغى على مديرى هذه الوحدات أن يعتبروا أنفسهم أفرادًا فى مجتمع أكبر هو الشركة ككل رغم استقلاليتهم المحلية الواسعة.

والحقيقة هى أن اللامركزية لا تخلق مشكلة تحقيق جو الروح العامة فى الشركة؛ فالاحتمال أن توجد الروح العامة بصورة أسوأ بكثير فى التنظيم التشغيلى المركزى عندما تتدهور الولاءات المحلية - لقسم الهندسة أو قسم التصنيع - وتتحول إلى مناطق نفوذ بما يؤدى إلى صراع مع احتياجات ومتطلبات العمل. أما فى ظل

اللامركزية الفيدرالية، فإن هذه الولاءات تتناغم مع متطلبات أداء العمل، حيث يحتمل أن يكون الموظف "موظفًا جيدًا بشركة جنرال موتورز للسيارات" إذا كان موظفًا جيدًا فى إدارة سيارات بويك فى الشركة.

ولدى الإدارة ثلاث وسائل لبناء الانتماء العام للشركة، ولاحتواء قوى الاحتكاك سواء كانت ناتجة عن الصدام التشغيلى أو وحدات الإنتاج المستقلة.

وتكمن الوسيلة الأولى فى القرارات التى تدخرها الإدارة العليا لنفسها؛ ففى شركة جنرال إلكتريك - مثلا - لا يستطيع إلا رئيس الشركة اتخاذ القرار بالتخلى عن مجال عمل معين أو بدء مجال عمل جديد، وفى شركة جنرال موتورز تحدد الإدارة المركزية العليا مدى الأسعار التى يجب أن تتراوح أسعار كل منتجات إدارات السيارات بينها، وبالتالى تسيطر على عملية التنافس بين الوحدات الكبرى فى الشركة. وفى شركة سيرز، تحدد الإدارة العامة فى شيكاغو أنواع المنتجات - المنتجات الصلبة، أو الأجهزة، أو منتجات الموضة.. إلخ - التى لا بد أن تعرضها كل متاجر الشركة.

وبمعنى آخر، فلا بد من وجود "بند رفاهية عام" يحتفظ للإدارة العليا بالقرارات التى تؤثر على الشركة ككل وعلى رفاهيتها على المدى البعيد بما يمكن الإدارة العليا من السيطرة على الطموحات الإقليمية، والكبرياء للإدارات وإخضاعها للصالح العام للشركة.

ثانيًا، ينبغى وجود نظام منهجى لترقية المديرين عبر كل الإدارات والأقسام وخطوط وحدات العمل بالشركة، وقد قيل إن الولايات المتحدة لم تستطع أن تؤسس نظامًا دفاعيًا موحدًا إلا بعد أن وضعت نظامًا موحدًا للترقيات لكل أنواع العمل والخدمات، وقبل ذلك النظام الموحد للترقيات كانت كل خدمة فى النظام الدفاعى تفكر فى مصالحها واحتياجاتها فقط وتنظر إلى مقدمى الخدمات على أنهم منافسون وليسوا شركاء، وهذا المنطق نفسه يصدق على الشركات؛ فالموظف الذى يعرف أن وحدة عمل معينة - مثل إدارة AC Spark بشركة جنرال موتورز، - هى عمله ومسيرته المهنية سيصبح مناصرًا لهذه الإدارة، وليس مناصرًا لشركة جنرال موتورز، والموظف الذى يعرف أن ترقيته تعتمد بالكامل على القوى التى تدير قسم الحسابات سيركز على "الاحترافية المحاسبية" وليس على الإسهام الذى يمكن أن

يقدمه للشركة، وعلى توسيع قسم المحاسبة وليس على نمو الشركة، وستصبح رؤية هذين الموظفين اللذين لا يريان إلا زاوية واحدة من الشركة رؤية ضيقة.

ليس من المفيد أن نجعل كل الموظفين الصغار يركزون على قضية كبرى، ومع ذلك فعندما يترقى موظف من أدنى المستويات الإدارية، وعندما يتضح أن أداءه جيد جدًّا، ينبغى أن تفكر الشركة فى ترقيته فى وحدة غير وحدة عمله الأصلية. فى شركة جنرال موتورز - حيث يتم اتباع هذه القاعدة بصورة شبه ثابتة - خدم معظم أفراد الإدارة العليا لإحدى الإدارات - مثل مدير التصنيع، أو مدير المبيعات، أو كبير المهندسين.. إلخ - فى إدارة أخرى، وفى الوظيفة نفسها فى العادة، وأحيانًا ما يحدث هذا أثناء مسيرته المهنية فى العمل الإدارى، وليس هناك الكثير من مديرى عموم الإدارات المستقلة ممن لم يسبق لهم أن عملوا فى وظيفة إدارية عليا بإدارة أخرى فى الشركة الأم.

وتحتاج روح الانتماء إلى الالتزام والتمسك بمبادئ مشتركة - أى أهداف ومعتقدات مشتركة، ومع ذلك فلا ينبغى أن يكون فى الممارسات ما يتجاوز ما تتطلبه المهمة الفعلية.

ولذلك السبب فمن المبادئ فى العديد من الشركات الكبرى اللامركزية فيدراليًّا أن تحقق الشركة أقصى استفادة من مواهب وقدرات أفراد إدارتها العليا، ومن المبادئ الأخرى بها أن يمنح كل مدير أقصى عدد ممكن من فرص الترقى التى يؤهله أداؤه لها، وتحقيق هذه المبادئ يحتاج إلى نوع من الاتساق فى الممارسة، ولابد من وجود طريقة لتجميع أسماء العاملين بالإدارة وسجلات عملهم، ولا بد أن يطلب من المديرين الذين يتخذون قرارات الترقية أن يفكروا فى كل المؤهلين للترقية فى الشركة ككل وليس فى وحداتهم الإدارية فقط. أما فيما يتجاوز هذا، فإن القرار يعود إلى المدير فيما يخص كيفية تقييم العاملين معه، وأية إجراءات يستخدمها لتقييمهم، والأفراد الذين يوصى بترقيتهم.

وثمة مثال آخر، وهو شركة ناجحة كبرى لإنتاج آلات الماكينات تبنت قبل خمسة عشر عامًا مبدأ الاقتصار على قبول العمل الذى يحتاج إلى أعلى المعايير الهندسية فقط دون غيره. ومع ذلك، فقد تركت مهمة تطبيق هذه القاعدة لمديرى الأقسام الذين تتنوع ممارساتهم كثيرًا فى هذا الصدد، حيث اقتصرت إحدى الإدارات وبحزم على إنتاج

المعدات عالية التخصص بأسعار جيدة، وبذلك حولت قيد الهندسة عالية الكفاءة والجودة إلى أداة لزيادة المبيعات، وظلت إدارة أخرى فى المجال التنافسى، ولكنها عملت بصورة منهجية على تعليم عملائها أن يطلبوا المعايير الهندسية المرتفعة، وكان شعار هذه الإدارة: "الهندسة الأفضل لا تكلف أكثر". واعتبرت إدارة ثالثة أن المبدأ الجديد يمثل قيدًا كبيرًا على عملها المتمثل فى إنتاج الأدوات البسيطة منخفضة التكلفة، ولكنه قيد يمكن التغلب عليه من خلال اتباع أساليب أفضل فى التصنيع والتسويق، أو: "لدينا معوق التكاليف الأعلى للهندسة مقارنة بمنافسينا. لا يريد عملاؤنا هندسة أفضل، بل سعرًا أرخص، ولذلك لا بد أن تقل أسعارنا عن أسعار منافسينا حتى نحصل على حجم العمل الذى تتطلبه تكاليف الهندسة لدينا" - كما قال مدير هذه الإدارة.

وبمعنى آخر، فإن وحدة الهدف والمعتقدات التى تجعل العاملين بالشركة كأنهم فى مجتمع واحد يقويها تنوع الممارسة، ولا ينبغى أن تكون الممارسات موحدة إلا عندما يؤثر الأداء تأثيرًا مباشرًا على وحدات العمل الأخرى، أما المبادئ فينبغى أن تكون عامة، وواضحة، وتطبق بحزم.

أعراض سوء التنظيم

يعرف كل من لديه خبرة بالإدارة مدى صحة بنية المؤسسة عندما ينظر إليها (وهو أمر نادر)، ولكن هذا أشبه بطبيب يعرف الشخص الصحيح بدنيًّا عندما ينظر إليه، ولكن لا يستطيع تعريف "الصحة البدنية" إلا تعريفًا سلبيًّا؛ أى الخلو من الأمراض، والتشوهات، والتحلل الباثولوجى.

وبالمثل، فإنه من الصعب أن نضع تعريفًا للمؤسسة التى تتمتع بالصحة، أما أعراض سوء التنظيم فيمكن تعريفها، وإذا وُجدت هذه الأعراض فليست هناك حاجة للفحص الشامل لبنية المؤسسة. إذا وجدت هذه الأعراض، فإن المؤسسة لا تتبع المبادئ الصحيحة.

ومن الأعراض الدالة على سوء التنظيم نمو المستويات الإدارية، وتأثير هذا على ضعف الأهداف، أو غموضها، أو عدم القدرة على التحرر من ضعيفى الأداء، والمركزية الشديدة، أو ندرة التحليل الجيد للأنشطة، ويتضح سوء التنظيم أيضًا فى "الاحتكاكات الفوقية" - للمنسقين، أو مسهلى العمليات، أو "المساعدين" الذين

ليست لهم مسئوليات وظيفة واضحة رغم أنه يفترض أنهم يساعدون رؤساءهم على أداء أعمالهم، ويتضح سوء التنظيم أيضًا فى الافتقار إلى معايير معينة لتنسيق الأنشطة، وإقامة صور للتواصل بين المديرين: لجان التنسيق، والاجتماعات الدائمة، والمنسقين بدوام كامل.. إلخ.

ومن الأعراض الأخرى على سوء التنظيم توجه "تعدد المصادر" بدلًا من الذهاب مباشرة إلى من لديه المعلومات أو الأفكار اللازمة أو إلى من ينبغى أن يعرف ما يحدث. وهذا التوجه يصبح أكثر خطورة فى ظل التشغيلية؛ لأنه يزيد بصورة كبيرة من توجه التنظيم التشغيلى بما يجعل الأفراد يفكرون فى وظائفهم التشغيلية أكثر من تفكيرهم فى الشركة. وهذا غالبًا ما يعزل الأفراد، بل والتنظيم التشغيلى لأنه عازل قوى حتى فى ظل النظام الأكثر لا مركزية. وليس "تعدد المصادر" مجرد عرض من أعراض سوء التنظيم، بل هو سبب له.

وفى النهاية، فأيًا كان نمط التنظيم وبنيته؛ فلا بد للإدارة أن تحذر من اضطراب مؤسسى خطير ومعوق، وهو: التركيبة العمرية غير المتوازنة للإدارة.

سمعنا الكثير مؤخرًا عن مخاطر الإدارة العجوز، ومع ذلك فإن الإدارة الشابة لا تقل عنها خطورة؛ وذلك لأن كبر سن العاملين بالإدارة يصفى نفسه بسرعة كبيرة، وإذا ظلت الشركة موجودة حتى يحدث هذا، فإنه يمكن منع تكراره. ومع ذلك، فإن الإدارة التى يغلب عليها الشباب تعنى أنه لن تكون هناك لسنوات قادمة فرص ترقية للشباب، وأن كل الوظائف الجيدة يشغلها أفراد لا يزال أمامهم عشرون عامًا أو أكثر من الخدمة، ومثل هذه الشركات لا تشجع الجيدين من الناس على العمل بها أو البقاء فيها، وحتى إذا ظلوا بها؛ فإن جودتهم سرعان ما تقل لأنهم يتحولون إلى موظفين محبطين كل ما يفعلونه هو قضاء وقت فى العمل، وبعد عشرين عامًا ستصبح الإدارة التى يغلب عليها الشباب إدارة عجوزًا لا يوجد خليفة ممكن لها. والحق أن كل الشركات التى تعانى من الإدارة العجوز حاليًا تعانيها لأنها كانت إدارة شابة قبل عشرين عامًا وبضغط من فترة الكساد العظيم.

ينبغى أن يكون الحرص على إيجاد بنية عمرية متوازنة فى الشركة من الاهتمامات الأساسية لتخطيط مدير القوة العاملة، ولا بد من وجود ما يكفى من كبار السن والشباب لضمان الاستمرارية، حيث يقدم كبار السن الخبرة ويقدم الشباب الدافع

والمحرك. إن البنية العمرية فى الإدارة أشبه بعملية التمثيل الغذائى فى الجسم من حيث إن كل العمليات الأساسية بالجسم تتأثر سلبًا إن لم يكن هناك توازن.

لا يحقق التنظيم الجيد فى حد ذاته أداء جيدًا - مثلما أن الدستور الجيد لا يضمن أن يكون رئيس البلاد جيدًا، ولا تضمن القوانين الجيدة مجتمعًا أخلاقيًّا - ومع ذلك، فإن ضعف البنية التنظيمية يجعل الأداء الجيد مستحيلًا أيًّا كانت جودة المديرين الأفراد.

ولذلك السبب، فإن تحسين البنية التنظيمية - من خلال تطبيق أقصى درجات اللامركزية الفيدرالية، ومبدأ اللامركزية على الأنشطة المنظمة تشغيليًّا - سيؤدى إلى تحسين الأداء، وسيمكن الأفراد الجيدين ممن لم يتم دعمهم من أن يؤدوا أداء جيدًا بفاعلية، وسيحول الكثيرين من ضعيفى الأداء إلى ذوى أداء أفضل من خلال توسيع آفاقهم وزيادة المتوقع منهم، وسيكتشف ضعيفى الأداء ويهيئ الفرصة لتبديلهم وإحلال أفراد أفضل محلهم.

وليست البنية التنظيمية الجيدة علاجًا شاملًا لكل مشاكل الشركة؛ فيبدو أن بعض منظرى التنظيم يعتقدون أنها ليست الشىء الوحيد فى إدارة الإدارة كما أن التشريح لا يمثل كل جوانب علم الأحياء، ورغم هذا، فإن البنية التنظيمية الصحيحة هى الأساس الضرورى الذى إن لم يوجد يصبح الأداء الأفضل فى كل مجالات الإدارة ضعيف الكفاءة ومحبطًا.

الفصل ١٨

الشركات الصغيرة، والكبيرة، والنامية

أسطورة الشركة الصغيرة المثالية - ما الحجم الجيد للشركة؟ - عدد الموظفين ليس معيارًا - شركتا هيدسون وكرايسلر - العوامل الأخرى: وضع الشركة فى المجال، والاحتياجات الرأسمالية، والدورة الزمنية للقرارات، والتكنولوجيا، والنطاق الجغرافى - بنية إدارة الشركة هى ما يحدد حجمها - المراحل الأربع لحجم الشركة - متى تكون الشركة متضخمة فى الحجم؟ - الشركة التى لا يمكن إدارتها - مشكلة صغر حجم الشركة _ عدم وجود نطاق أو رؤية لدى الإدارة _ الشركة العائلية _ ماذا تستطيع الشركة الصغيرة أن تفعل؟ _ مشكلة كبر حجم الشركة _ الرئيس التنفيذى للشركة ووظيفته _ خطر الزيادة الداخلية _ العاملون بالخدمات وإمبراطورياتهم الخاصة _ كيف ننظم العمل الخدمى _ المشكلة الكبرى: النمو _ تشخيص مرحلة النمو _ تغيير التوجهات الأساسية _ النمو: المشكلة الناتجة عن النجاح.

من أشباه الثوابت فى اليقين الأمريكى أن الشركات الصغيرة لا تعانى مشاكل فى الروح السائدة بها، أو روحها المعنوية، أو بنيتها التنظيمية، أو التواصل بداخلها، ولكن المؤسف أن هذا الاعتقاد خرافة، وحنين خيالى فى المشاعر القومية الأمريكية خلال فترة "جيفرسون". عادة ما يوجد أسوأ الأمثلة على ضعف روح المؤسسة فى الشركات الصغيرة التى يديرها ديكتاتور فرد لا يقبل معارضة ويصر على اتخاذ كل القرارات بنفسه، وأنا لا أعرف صورًا للتواصل أسوأ من التواصل الشائع فى الشركات الصغيرة التى يتسم رئيسها بالتكتم، وتوجد أسوأ صور سوء التنظيم فى الشركات الصغيرة التى يقوم كل فرد فيها بأربع وظائف، ولا يعرف أى فرد منهم ما يفترض أن يقوم به أى فرد، وإذا كانت شركة فورد للسيارات مثالًا على ضعف الروح

والتنظيم والتواصل بالشركة فى الثلاثينيات، فقد كان سبب هذا هو محاولة "فورد" الجد أن يدير الشركة كما لو كانت شركة صغيرة، وكان حجم عمليات الشركة وحده هو ما يجعل الأشياء التى تعتبر عادية فى الشركات الصغرى تبدو هائلة.

وليس صحيحًا أيضًا أن الشركات الصغيرة توفر فرصًا أكبر لتطوير المديرين - ناهيك عن أن تطورهم "آليًّا". للشركات الكبرى مزايا واضحة، فمن الأسهل بالنسبة لها أن تجعل تطوير المديرين عملًا منهجيًّا، حيث تستطيع الاحتفاظ بالموظفين الواعدين حتى إن لم تكن تحقق استفادة فورية منهم، والأهم من هذا أن بمقدورها توفير فرص أكثر للترقية، خاصة بالنسبة للمبتدئين، وذلك لأن بها فرصًا للترقية عرضيًّا بما يتيح للمبتدئ الفرصة ليجد المكان الأنسب له، وإنه من النادر بالنسبة للمبتدئ - ومن حسن حظه - أن يبدأ العمل فى الوظيفة الأنسب له، وربما عكس بحث الكثير من شباب الخريجين عن فرص للعمل بالشركات الكبرى بحثهم عن الأمان - كما يقال كثيرًا، ومن المؤكد أن هذا البحث يعبر عن تقدير صائب من هؤلاء الشباب للواقع، ولمصالحهم.

حجم الشركة - إذن - لا يغير من طبيعة الشركة ولا مبادئ إدارة الأعمال، ولا يؤثر على المشاكل الأساسية لإدارة المديرين، ولا يؤثر بحال من الأحوال على إدارة العمل والعمال.

ومع ذلك، فإن حجم الشركة يؤثر تأثيرًا كبيرًا على بنية إدارتها، حيث تختلف السلوكيات والتوجهات المطلوبة من مختلف أعضاء الإدارة باختلاف حجم الشركة، والأكثر تأثيرًا من حجم الشركة هو التغير فى حجمها - أى نموها.

ما الحجم الجيد للشركة؟

الحجم المناسب للشركة موضوع أساسى فى كتب الاقتصاد وإدارة الأعمال، والمعيار الأكثر شيوعًا لتحديد حجم الشركة هو عدد العاملين بها؛ فعندما تنمو الشركة من شركة يعمل بها ثلاثون موظفًا إلى شركة يعمل بها ثلاثمائة موظف، فإنها تخضع لتغير فى بنيتها وسلوكها، وعادة ما يحدث تغير نوعى آخر عندما تنمو الشركة من ثلاثمائة موظف إلى ثلاثين ألف موظف. ورغم أهميته، فإن عدد الموظفين بالشركة ليس حاسمًا فى حد ذاته.

هناك شركات لا يعمل بها إلا بضعة أفراد ولكنها تتميز بخصائص الشركات الكبرى.

ومن الأمثلة على هذه الشركات شركة كبرى لتقديم الاستشارات الإدارية، ونقصد بكلمة "كبرى" هنا أن عدد العاملين بها مائتا موظف (وهو عدد ضئيل بالنسبة لشركات التأمين، وصغير للغاية بالنسبة لشركات السيارات). ومع ذلك، فإن العاملين بتلك الشركة "يشعرون" بأنهم فى شركة كبرى، وتحتاج مثل هذه الشركة إلى البنية التنظيمية، والتوجهات، والسلوكيات التى توجد لدى إدارة الشركات الكبرى، ومن المؤكد أن سبب هذا هو أن كل العاملين فى شركة للاستشارات الإدارية (باستثناء السكرتارية، والسعاة، والموظفين الكتابيين) يمثلون إدارة عليا، أو إدارة متوسطة على الأقل. إن شركة الاستشارات الإدارية أشبه بالجيش الرومانى القديم من حيث إنه لا يحتوى إلا على قادة من لواءات وعمداء، ومجموعة الإدارة العليا التى تتكون من مائتى شخص هى فى حقيقة الأمر شركة كبرى.

وفى المقابل، فإن هناك شركات تحتوى على عدد كبير من الموظفين ويمكن اعتبارها شركات صغيرة نسبيًا من كل الجوانب الأخرى، خاصة ما يخص متطلبات بنية الإدارة، وسلوكها.

إن أفضل الأمثلة التى أعرفها على هذه الحالة شركة كبرى لمياه الشرب فى منطقة حضرية كبرى، وكان يعمل بهذه الشركة ٧٥٠٠ موظف، ومع ذلك - وعلى حد قول رئيس الشركة: "إننا لا نحتاج إلى عاملين بالإدارة أكثر مما يحتاج إليهم محل للعب الأطفال". ولما كانت الشركة حاصلة على ترخيص احتكارى؛ فلم تكن تواجه منافسة، ومخاطر أن تصبح المياه متقادمة مخاطر بعيدة. كانت هناك حاجة كبيرة لدى الشركة إلى المهارات الفنية اللازمة لبناء الخزانات، ومحطات التنقية، ومحطات الضخ، ولكن هذه المهارات كان يقدمها مقاولون، وكانت كل الأعمال الهندسية التى تقوم بها الشركة أعمالًا يستطيع رئيس الشركة وحده القيام بها بمساعدة مخططين هندسيين اثنين فقط، وتمثل السيطرة على التكاليف فى عملية قراءة العدادات وتحصيل الفواتير أهمية كبرى للشركة، ومع ذلك فهذه الأمور أيضًا لا تحتاج إلى اتخاذ قرارات بل إلى اتباع إجراءات عمل دقيقة، والمجال الوحيد الذى يحتاج إلى أى نوع من الإدارة هو علاقة الشركة بهيئة الخدمات العامة، ومجلس المدينة، والجمهور، ومع ذلك فحتى هذا النوع من الإدارة يمكن القيام به سواء كان يعمل بالشركة ٧٥ شخصًا أو ٧٥٠٠ شخص كما يقول رئيس الشركة.

ومن الأمثلة الأخرى شركة هيدسون لصناعة السيارات التى كانت تدار بشكل جيد كشركة متوسطة الحجم إلى أن اندمجت مع شركة ناش - كلفينتيور، حيث أصبح عدد العاملين بالشركة الجديدة يتجاوز العشرين ألف فرد رغم أنها لم تكن سوى مُنتِج هامشى فى سوق السيارات لا تتجاوز حصتها السوقية ٣٪ من السيارات المباعة سنويًّا، والحق أن الشركة كانت صغيرة جدًّا لدرجة لم تمكنها من التواجد فى مجال لا بد أن تمتلك الشركات العاملة فيه شبكات توزيع وخدمة على المستوى القومى؛ فكان من الضرورى فى النهاية أن تندمج مع شركة أخرى لصغر حجمها.

ومع ذلك، فقد ازدهرت الشركة أثناء الثلاثينيات لأنها كانت تدرك معنى أن تكون شركة صغيرة، حيث كانت تدرك – مثلًا – أن تقليل الأسعار لا يؤدى بالمُورد الهامشى إلا إلى الإفلاس، ومع ذلك، فقد نافست الشركة ببراعة من خلال رفع أسعار سياراتها مما مكنها من تقديم أسعار مقايضة أكبر فى مقابل سياراتها المستعملة، وبتلك الطريقة كانت تقدم للعميل سيارة "متوسطة السعر" لا تكلفه إلا التكلفة نفسها التى توجد بين السيارة الجديدة والسيارة المستخدمة من إنتاج شركات السيارات الأقل سعرًا. (وهذا هو النموذج الكلاسيكى لسياسة التسعير الصحيح بالنسبة للشركات صغيرة الحجم)، وقد كانت شركة هيدسون بكاملها صغيرة الحجم إلا فى مجال المبيعات بها، حيث كان على رأس الشركة شخص واحد يأخذ كل قرارات العمل، وعدد محدود من مديرى التشغيل.

أما المثال الأكثر إثارة، فهو شركة أخرى لصناعة السيارات وهى شركة: كرايسلر التى أصبحت ثانى أكبر منتج للسيارات عالميًّا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تجاوز عدد العاملين بها ١٠٠ ألف موظف، وتجاوزت مبيعاتها السنوية المليار دولار. ومع ذلك، فقد تم تنظيم الشركة وإدارتها (وواضح أن هذا كان مقصودًا) كما لو كانت شركة متوسطة الحجم من خلال إزالة كل التعقيدات بالشركة، حيث اكتفت الشركة بإنتاج المحركات، وأصبحت تشترى كل المكونات الأخرى فى السيارة - من هياكل، وصاج، وكماليات، وأجهزة - من خارجها. وكان الإنتاج فى الشركة عملية تجميع بالكامل، وهو نظام الإنتاج الذى لم يكن يحتاج إلى قرارات إدارية كثيرة رغم احتياجه للكثير من الخبرة الفنية. إن الاستثمارات الرأسمالية فى وحدات التجميع منخفضة التكلفة، ولا تحتاج أيضًا إلى مبان أو ماكينات معقدة. (لا يعرف الكثيرون أن تجميع السيارات يتم يدويًّا، وباستخدام مفتاح يدوى كالأداة الأكثر تعقيدًا فى الاستخدامات العامة). والفارق بين الإدارة الجيدة والسيئة لوحدة الإنتاج فارق واضح وبسيط، وهو: الفارق بين خمس عشرة سيارة وسبع عشرة سيارة تخرج من خط التجميع، وكانت شركة كرايسلر تحاول أن تتعاقد مع موردين من الخارج

لتوفير أى شىء آخر كانت تحتاج إليه، بل كان تفاوضها مع اتحاد العمل بها - مثلاً - يتم من خلال شريك فى مكتب محاماة كبير فى نيويورك. وقد ظل التسويق وتصميم السيارات مجالين خاصين بسياسة الشركة وقرارات الإدارة، وكان ما تحتاج إليه الشركة بوجه عام هو فنيى تجميع من الطراز الأول، وكانت نتيجة ذلك أنه أصبح بمقدور شخص واحد تحمل معظم الأعباء الإدارية للشركة، والذى كان "والت بى. كرايسلر" بنفسه ومعه شخص أو اثنان كمساعدين له. كانت المجموعة الإدارية صغيرة، ومترابطة، وسهلة التنظيم - ومع ذلك كانت متناغمة ومتوافقة أيضًا.

وثمة جدل بالطبع بشأن إن كان هذا هو الشىء الصحيح أم لا. كانت تطورات ما بعد الحرب قد أجبرت الشركة على إحداث تحول حاد فى سياستها، ودفعتها باتجاه قدر كبير من التكامل، وستوضح السنوات القلائل التالية إن كان بشركة كرايسلر الإدارة التى تحتاج إليها، وإن كانت الشركة ستستطيع حل مشكلة التنظيم بداخلها، وستعدل سلوكها وأداءها وفقًا لما تتطلبه بنيتها الجديدة، وربما كانت محاولتها السابقة لأن تتصرف كما لو كانت شركة متوسطة الحجم هو سبب فقدان الشركة لأرضيتها خلال السنوات القلائل الأخيرة، ومع ذلك فقد أديرت الشركة طوال حياة "والت بى. كرايسلر" - على الأقل - كما لو كانت شركة متوسطة الحجم - وقد حقق هذا نجاحًا، حيث واصلت الشركة النمو بثبات، وحققت باستمرار أعلى عائد على استثمار رأس المال فى كل شركات السيارات.

وأحيانًا ما يكون الموقع الجغرافى نفسه حاسمًا، فأنا أعرف شركة تمتلك خمسة مصانع صغيرة فى خمس مناطق عبر العالم بإجمالى موظفين يتجاوز الألف بقليل. ومع ذلك، فنظرًا للتكامل الكبير بين إنتاج والمصانع الخمسة ومبيعاتها تواجه إدارة الشركة معظم المشاكل التى تواجهها الشركات التى يعمل بها عشرة آلاف، أو عشرون ألف موظف.

ومع ذلك، فإن كل هذه العوامل تصل إلى قمتها فى بنية الإدارة، والسلوك المطلوب من مختلف مكوناتها، ومدى ضرورة ممارسة الإدارة لعملها وفقًا للتخطيط والتفكير وليس وفقًا لـ "التشغيل"، ولذلك السبب؛ فإن بنية الإدارة - وخاصة الإدارة العليا - هى المعيار الموثوق الوحيد لحجم الشركة؛ فالبنية الإدارية للشركة هى ما يحدد حجمها.

المراحل الأربع لحجم الشركة

وإذا طبقنا هذا المعيار لبنية الإدارة؛ فسنجد أن الشركات ليست "كبيرة" و"صغيرة" فقط، وأن هناك أربع حالات مختلفة - وخمس أحيانًا - لحجم الشركة لكل منها خصائصه ومشاكله المميزة.

لدينا أولًا الشركة الصغيرة، وتتميز الشركة الصغيرة عن الشركة الفردية من حيث إن الأولى تحتاج إلى مستوى من الإدارة بين الشخص على رأس الشركة والعاملين بها، وتظل الشركة شركة فردية إذا كان شخصان يديرانها بالشراكة، وكان أحدهما يهتم أساسًا بالمبيعات، ويهتم الآخر بالإنتاج على سبيل المثال، وتظل الشركة فردية أيضًا إذا كان بها بضعة ملاحظين يعملون كما لو كانوا زعماء جماعات أو كعمال مهرة. أما إذا احتاجت الشركة إلى مشرف وحدة عمل، أو أمين خزانة، أو مدير مبيعات - مثلًا - فإنها تصبح شركة صغيرة.

لا يحتاج جانب العمل أو جانب وضع الأهداف فى وظيفة الرئيس التنفيذى للشركة الصغيرة إلى الانهماك الكامل فى التفكير، حيث يستطيع من يرأس الشركة الصغيرة أن يجمع بين إدارة الشركة وإدارة عملية تشغيل أخرى مثل المبيعات أو التصنيع، ومع ذلك فإن هذه الشركة تحتاج فعلًا إلى تنظيم إدارى.

وربما كان المستوى التالى لحجم الشركات هو الأكثر شيوعًا، ومع ذلك فإنه من أكثرها صعوبة أيضًا؛ لأن عدم القدرة على حل مشاكل التنظيم الإدارى فى هذا المستوى من أكثر أسباب المشاكل التى تواجه الشركات صعوبة وخطورة، ورغم هذا، فليس لهذا المستوى اسم خاص به، بل لا يُعترف فى العادة بأنه مستوى محدد لحجم الشركة، ولأننا بحاجة إلى مصطلح أفضل لوصفه؛ فسأطلق عليه الشركة معقولة الحجم.

وتتميز الشركة معقولة الحجم عن الشركة الصغيرة من وجهين، أولهما أن وظيفة التشغيل العليا فى الشركات معقولة الحجم تصبح تكليفًا يقوم به شخص بدوام كامل، ولا يضع من يعمل بوظيفة التشغيل العليا الأهداف العامة للشركة. ربما استمر وضع الأهداف وظيفة ثانوية يقوم بها أمين الخزانة - مثلًا - إضافة إلى التزاماته الوظيفية الأخرى، ومع ذلك فعادة ما يكون من الأفضل للشركات معقولة

الحجم أن تعتبر وضع الأهداف عملية مستقلة يقوم بها - مثلًا - مديرو التشغيل أثناء اجتماعاتهم المنتظمة باعتبارهم لجنة تخطيط.

ولذلك السبب؛ فلا بد أن يكون للشركة معقولة الحجم رئيس تنفيذى فى صورة فريق؛ لأنها عادة ما تواجه مشكلة العلاقات بين مديرى التشغيل وإن كانت هذه المشكلة لا تزال محدودة بهذا النوع من الشركات.

وعلى هذا المستوى لا بد من اتخاذ قرار يتعلق بالمبادئ التى ينبغى تطبيقها على بنية المؤسسة. والشركات الصغيرة تنتظم - كقاعدة - تشغيليًا، ولا توجد بها صعوبة فى الوفاء بمطلب التبعية المباشرة لمديرى التشغيل لمدير شركة حقيقية، وفى الشركات معقولة الحجم يصبح مبدأ التنظيم الفيدرالى قابلًا للتطبيق ومفيدًا.

وأخيرًا، فإن الشركة معقولة الحجم هى أولى صور الشركات التى تواجه مشكلة تنظيم المتخصصين الفنيين، حيث تظل "خدمات الموظفين" بوجه عام غير معروفة (وربما كان الاستثناء هو إدارة شئون العاملين). ومع ذلك، فهناك حاجة للمتخصصين الفنيين فى العديد من المجالات، ولذلك السبب، فلا بد من التفكير الشامل الحريص فى علاقاتهم بالإدارة التشغيلية، وبالإدارة العليا للشركة، وبأهداف الشركة.

إن المستوى التالى هو الشركة الكبيرة، والتى تتميز بأن يتم تنظيم إحدى وظائف الرئيس التنفيذى للشركة على أساس فريق العمل، وتكون الوظيفة التى تحدد العمل الكبير أو وظيفة وضع الأهداف بهذا النوع من الشركات كبيرة جدًا بما لا يستطيع شخص واحد القيام بها؛ لذلك لا بد من تقسيمها، وأحيانًا ما تُوكل إحدى الوظائف بهذا النوع من الشركات إلى شخص يمارسها بدوام كامل، أو يمارسها عدة أفراد بدوام جزئى.

وربما كان للشركة الكبيرة رئيس - مثلًا - بدوام كامل يعمل ككبير التنفيذيين بها، أما نائب الرئيس للتصنيع ونائب الرئيس للمبيعات، فإنهما قد يقضيان الكثير من وقتيهما فى العمل كمسئولين كبار عن العمل بالإضافة إلى مهامهما التشغيلية. وبالمثل، فربما كان هناك نائب رئيس تنفيذى بدوام كامل يهتم بالأهداف الكبرى للشركة، أو (وكما هى العادة) رئيس مجلس إدارة متقاعد جزئيًا من منصب تنفيذى ربما قضى وقته بالكامل فى الأهداف، وفى الوقت نفسه، فإن أمين خزانة الشركة،

وكبير مهندسيها، ونائب رئيسها لشئون العاملين قد يقضون جميعًا أجزاء كبيرة من أوقاتهم فى وضع أهداف الشركة.

فى الشركات الكبرى عادة ما يكون المبدأ الفيدرالى لتنظيم الإدارة هو الأفضل، وهو المبدأ المرضى الوحيد فى معظم هذه الشركات، وهذا يثير مشكلة العلاقة بين الإدارة العليا والمديرين المستقلين للوحدات الإدارية الفيدرالية.

إن المستوى الأخير لحجم الشركات هو الشركة الكبيرة جدًّا، والتى تتميز أولًا بضرورة تنظيم عمل الشركة ووضع الرئيس التنفيذى للشركة لأهدافها العليا فى صورة فريق عمل، وتحتاج كل وظيفة منها إلى خدمات يقوم بها عدة أشخاص يعملون بدوام كامل. وثانيًا، لا يمكن تنظيم مثل هذه الشركات إلا من خلال المبدأ الفيدرالى فى بنية الإدارة؛ لأن الشركة هنا كبيرة ومعقدة لدرجة لا يمكن معها لأى مبدأ آخر أن ينظمها. وأخيرًا، فإن وظيفة الرئيس التنفيذى وعلاقتها بالإدارة التشغيلية غالبًا ما تمثل مشاكل كبرى تستحوذ على اهتمام الإدارة العليا للشركة وطاقتها أكثر من أى شىء آخر. ولذلك السبب؛ فإن الحاجة إلى التنظيم المنهجى لوظيفة الرئيس التنفيذى فى الشركات الكبيرة جدًّا أكبر منها وأصعب فى أى حجم آخر للشركات.

متى تكون الشركة متضخمة فى الحجم؟

ومع ذلك، فهناك مرحلة أخرى هى: الشركة الكبرى لدرجة لا تمكن إدارتها. إلى أى مدى تستطيع الشركة أن تنمو؟ ما الحد الأقصى لحجم الشركة التى يمكن إدارتها؟ وهل هناك حد مثل هذا الحد؟

ليس هناك الكثير مما يدعونا للاعتقاد بأن حجم الشركة وحده يعارض الصالح العام، حيث لا ينبغى أن يؤدى حجم الشركة إلى الاحتكار، أو إيقاف الحراك الاجتماعى والاقتصادى (والحق أن أسرع معدل دوران فى اقتصادنا يحدث بين الشركات المائة الأصغر والشركات المائة الكبرى). والشركات الكبيرة جدًّا - وعلى عكس الاعتقاد الشائع - لا تعيق نمو الشركات الجديدة أو الصغيرة؛ فدخول الشركة لأى مجال عمل (ما لم يكن القانون يسمح بممارسات احتكارية) يعتمد على التكنولوجيا وعوامل السوق ورأس المال اللازم، وليس على الموقف الإستراتيجى للشركة فى مجالها. وغالبًا ما تعمل الشركات الكبرى كراعية لمجموعة من الشركات الصغيرة المستقلة

التى تعمل كموردين أو موزعين للشركات الكبرى، وبالمثل، فإن الحجم وحده لا ينبغى أن يؤثر على العلاقات بين العاملين أو الاستقرار الاجتماعى.

ومع ذلك، فربما أدى حجم الشركة وحده إلى عجز الإدارة عن العمل، وغالبًا ما يصبح من الصعب إدارة الشركة عندما يعجز الرئيس التنفيذى لوحدة إنتاج مستقل عن التعامل مع فريق الرئاسة التنفيذية للشركة، ويضطر إلى استشارة الجميع حتى يصل إلى القمة، وإذا كانت هناك حاجة لمجموعة من نواب الرئيس علاوة على عدد من نواب المدير - تصبح الشركة فى طريق عدم إمكان إدارتها. وبالمثل، فعندما لا يستطيع المسئولون عن وضع أهداف الشركة أن يعملوا بصورة مباشرة كجزء من فريق الرئاسة التنفيذية، ويحتاجون إلى نائب رئيس تنفيذى أو مجموعة من نواب الرئيس ليوجدوا تنسيقًا بينهم، وليوصلوا أفكارهم إلى الفريق الأعلى، تصبح الشركة كبيرة الحجم بدرجة لا يمكن معها إدارتها.

وتتضخم الشركة الكبرى جدًّا فى الحجم أيضًا عندما تحتاج إلى الكثير من المستويات الإدارية التى لا تمكن حتى ذوى القدرات من الترقى من أدنى المناصب الإدارية إلى أعلاها، رغم قضائهم ما يكفى من وقت فى كل مستوى إدارى ليُختبر أداؤهم اختبارًا شاملًا، ومثل هذه الشركة لا تتبع أساليب مصطنعة للنمو التنفيذى فحسب، بل وستعانى حتمًا الضعف التنفيذى، لأنها تحرم نفسها من التوظيف الكامل لمواردها الأهم، وتنكر فرضية أساسية فى مجتمعنا.

وهذا يعنى فى الممارسة أن أية شركة تحتاج إلى أكثر من ستة أو سبعة مستويات بين الموظف على أول درجة والإدارة العليا هى شركة كبيرة للغاية. ومن المصادفات أن عدد المستويات فى القوات المسلحة سبعة مستويات (وهذا لأن الملازم والملازم الأول، وكذلك العقيد والعميد رتب عسكرية مختلفة من حيث الرواتب، وإن لم تكن مختلفة كثيرًا من حيث المستويات الوظيفية)، ويتضح من النموذج العسكرى أن المستويات الإدارية السبعة كثيرة جدًّا؛ لأنه لا يصل الضباط الأكثر كفاءة فى القوات المسلحة إلى الرتب العليا إلا أثناء الحروب.

وأخيرًا، يصبح من الصعب إدارة الشركة عندما تتوسع فى ممارسة الكثير جدًّا من الأعمال بما لا تستطيع معه تهيئة جو عام واحد لإدارتها، ولا يمكن إدارتها ككيان واحد، ولا أن تكون بها أهداف كبرى عامة ومشتركة.

ويزداد هذا الخطر فى الشركات التى تعمل فى ظل تكنولوجيا شائعة مثل الكيمياء، أو الهندسة الكهربائية؛ فمع تطور هذه التكنولوجيا، يوجد المزيد والمزيد من المنتجات المتنوعة فى الأسواق، وتوجد أهداف مختلفة للابتكار - بل ومع التكنولوجيات المختلفة نفسها فى النهاية، ويتم الوصول إلى هذه النقطة عندما لا تستطيع الإدارة العليا أن تحدد أو تفهم ما يتطلبه تنوع الأعمال - أو حتى طبيعة هذه الأعمال، ويمكن الوصول إلى هذه النقطة عندما تُعرِّض الأهداف والمبادئ التى تناسب مجال عمل ما (أو مجموعة من مجالات العمل) مجال عمل آخر للخطر.

يبدو أن شركات النفط الكبرى قد أدركت هذه المشكلة، ومجال النفط مجال معقد ومتكامل للغاية، ومع ذلك فليس به إلا عدد محدود من المنتجات الأساسية، وثمة علاقة تبادلية قوية بين الإنتاج والتسويق فيه، ولذلك، فحتى الشركات النفطية العملاقة التى تعمل على مستوى عالمى يظل من الممكن إدارتها، أما عندما تبدأ فى العمل بالبتروكيماويات، فإنها توكل أعمال هذا المجال إلى شركات مستقلة، بحيث توكل المهام الإدارية لأعمال البتروكيماويات إلى شركات جديدة، مع الاحتفاظ بملكيتها. وهذا الانفصال عن التكامل الكبير المعتاد فى شركات النفط كان الحل الذى توصلت إليه هذه الشركات لحل مشكلة عدم إمكانية الإدارة.

ربما جعلت التكنولوجيا الحديثة من خطر التنوع الشديد المشكلة الأكثر خطورة فيما يخص إمكانية الإدارة. ولا تحتاج الأتمتة إلى شركات كبيرة - حيث يمكن تطبيقها حتى فى أصغر وحدات العمل فى العديد من المجالات - ولكنها تحتاج إلى أن يتم التعامل مع أية عملية وإدارتها على أنها كيان مستقل متكامل. إن السياسات الإدارية والقرارات التى تتخذ فى عملية معينة قد لا تناسب عملية أخرى، والسياسات الإدارية والقرارات التى تتخذ بخصوص عملية وظيفية أو مجال عمل معين وليس للعملية بالكامل قد تكون غير مناسبة على الإطلاق، وهذا يجعل التنظيم الفيدرالى مهمًّا، بل ويحد أيضًا من تنوع العمل والمنتجات التى تستطيع أية إدارة عليا واحدة أن تحققها. ولذلك لا أرى أن قرار شركات النفط بفصل الصناعات البتروكيماوية وعدم تكاملها معها مصادفة؛ لأن شركات النفط قد اتبعت أسلوب الأتمتة قبل فترة طويلة جدًّا من ظهور مصطلح الأتمتة نفسه، وربما يجدر بالشركات الكبرى التى توشك على دخول التكنولوجيا الحديثة أن تحتذى جديًا بنموذج شركات النفط.

هناك الكثير مما تستطيع الشركات فعله حتى تحيد أثر القوى التى تؤدى إلى عدم إمكانية إدارتها، حيث يسهم التنظيم الجيد لوظيفة المدير وبنية الشركة إسهامًا كبيرًا فى منع مشكلة عدم إمكانية الإدارة بسبب كبر الحجم؛ فتطبيق اللامركزية الفيدرالية - مثلًا - والتنظيم الصحيح لفريق الرئاسة التنفيذية بمقدوره علاج مشاكل الإدارة العليا، وأنا لا أعرف حالة واحدة كانت كثرة المستويات الإدارية فى الشركة ضرورة فيها.

ومع ذلك، لا توجد حاجة فى معظم الشركات الكبرى إلى وضع سياسة عامة أو ملاءمة عامة تفرض التنظيم فى الشركة؛ ولذلك ينبغى على الإدارة العليا فى الشركات الكبرى أن تسأل نفسها دائمًا: "ما مدى قربنا من عدم إمكانية إدارة الشركة؟"، وإذا كانت الإجابة "نحن قريبون، أو قريبون جدًّا"، فهذه الإدارة تصبح ملتزمة أمام حملة أسهمها، ومديريها، والجمهور بأن تجد طريقة لتقسيم العمل فى الشركة.

مشكلة صغر حجم الشركة

لا تتطلب كل مرحلة من مراحل نمو الشركات بنية إدارية متميزة فحسب، بل وتتضمن كل مرحلة نمو منها مشاكلها الخاصة ونقاط ضعفها التقليدية.

وعادة ما تكون مشكلة الشركات الصغيرة ومعقولة الحجم أنها صغيرة بما لا تستطيع معه تحمل الإدارة التى تحتاج إليها، وربما احتاجت المناصب الكبيرة – فى الشركات صغيرة ومعقولة الحجم – إلى درجة من تعدد الوظائف أكبر مما تحتاج إليه هذه المناصب نفسها فى الشركات الكبيرة أو الكبيرة جدًّا. ولا تحتوى الإدارة العليا بالشركات الصغيرة - عكس الشركات الكبرى - على مجموعة من الأشخاص المدربين فنيًّا والتشغيليين الجيدين. أما الشركات معقولة الحجم على وجه الخصوص، فغالبًا ما تكون صغيرة جدًّا بما لا تستطيع معه أن تكون مغرية للمديرين بما يكفى. ومن الناحية المالية قد لا تكون قادرة على دفع الرواتب التى يمكن أن يحصل عليها الأشخاص من الطراز الأول فى الشركات الكبرى، حتى ولو فى المناصب الأقل درجة. ولا تستطيع هذه الشركات تطوير المديرين المستقبليين بالأعداد أو الجودة الكافيين. والأهم من كل هذا أن هذه الشركات لا توفر - بوجه عام - التحدى الذى توفره

الشركات الكبرى من حيث التحديات الإدارية ونطاق الإدارة، والمشكلة المزمنة فى الشركات معقولة الحجم هى الفجوة بين متطلبات الإدارة وكفاءة الإدارة، وهى فجوة لا يمكن تجاوزها فى الغالب طالما ظلت الشركة معقولة الحجم.

ومن المشاكل الشائعة الأخرى للشركات صغيرة ومعقولة الحجم أنها غالبًا ما تكون ملكية عائلية، ولذلك تكون المناصب الإدارية العليا حكرًا على أفراد العائلة؛ وهذا لا بأس به ما لم يؤدِّ إلى الممارسة السيئة المتمثلة فى منح الوظائف الإدارية لأفراد من العائلة ليست لديهم كفاءة القيام بها. كثيرًا ما نسمع فى الشركات العائلية مقولة: "لا بد أن ندعم ابن عمنا "بول"؛ فربما أدى هذا إلى توفيقه فى القيام بالعمل"، وهذا خطأ لأن "بول" لا يقوم بالوظيفة المكلف بها خير قيام، والأسوأ من ذلك أن يتم إحباط الأفراد المؤهلين الطموحين لمجرد عدم انتمائهم للعائلة المالكة للشركة. وهؤلاء الأفراد إما أن يتركوا الشركة أو "يهجروا وظائفهم" - أى يتوقفوا عن الاجتهاد ويكتفون بأداء العمل برتابة ودون حماس.

وأخيرًا، فإن الإدارة العليا فى الشركات صغيرة ومعقولة الحجم عرضة لأن تعانى ضيق الأفق، وانكماش العلاقات الخارجية، مما يؤدى إلى خطورة التخلف من حيث المعرفة والكفاءة - تكنولوجيًّا واقتصاديًّا - والجهل بالقوى الاجتماعية التى تحدد فى نهاية المطاف مدى نجاح الشركة إن لم يكن بقاءها نفسه، وربما لم تدرك الشركة أصلًا أنها تواجه مشاكل فى تنظيمها الإدارى، أو حتى ربما عجزت الشركة بالكامل عن إدراك حاجتها إلى التفكير والتخطيط، وربما مارست الإدارة بشكل اعتباطى ارتجالى فى الوقت الذى يعتمد وجود الشركة نفسه على التحليل الواعى الحريص.

إن هذه المشاكل خطيرة جدًّا فى الكثير من الشركات معقولة الحجم ولا يوجد إلا حل واحد لها، وهو توسيع الشركة من خلال الاندماج مع شركة أخرى صغيرة أو معقولة الحجم، أو الاستحواذ عليها. وهذا - حتى وإن عرَّض السيطرة العائلية على الشركة للخطر - هو السلوك الأفضل للحفاظ على مؤسسة صغيرة من الممكن إدارتها بكفاءة فى الوقت نفسه.

ما الذى تستطيع الشركة صغيرة أو معقولة الحجم فعله؟ عليها أولًا أن تجتهد لإدخال وجهة نظر خارجية إلى مجالس الإدارة لتوسيع رؤيتها (وهذا من أهم أسباب تأكيدى على الحاجة إلى مجلس إدارة خارجى فى الشركات الصغيرة).

ثانيًا، إذا كانت الشركة مملوكة عائليًا، فينبغى أن تتبع قاعدة ملزمة بألا يُمنح أى فرد فى العائلة المالكة منصبًا إداريًا لا يستحقه. إن رغبة العائلة المالكة للشركة فى دعم أحد أفرادها شىء، أما تعيينه مديرًا للمبيعات، أو أمينًا للخزانة؛ فهذا شىء آخر تمامًا. فى حالة دعم ابن العم "بول" - كحالة خيرية، أو كمتلق لراتب معونة - لن يكلف الشركة إلا راتبه السنوى، أما إذا تم تعيينه مديرًا للمبيعات فربما كلف الشركة سوقها وخدمات المديرين الذين تحتاج إليهم الشركة بقوة. ربما منحنا أفراد العائلة أولوية المناصب الإدارية إذا كانوا لا يقلون تأهيلًا لشغلها عن غيرهم، ولكن لا ينبغى أبدًا تعيينهم أو ترقيتهم فى المناصب الإدارية على حساب الأكفأ منهم من غير أفراد العائلة.

ومع ذلك، فالقاعدة الأهم هى الحرص على عدم التقليل من أهمية التفكير والتحليل بسبب ضغوط قرارات العمل. ينبغى على الإدارة العليا فى الشركات صغيرة ومعقولة الحجم أن تخصص أسبوعًا على الأقل كل عام كمؤتمر للتخطيط والمراجعة، على أن يعقد هذا المؤتمر خارج الشركة ويحضره كل أعضاء الإدارة العليا، ويركز على احتياجات الشركة على مدار خمس سنوات تالية، ويؤدى إلى وضع الأهداف فى المجالات الأساسية الكبيرة، وينبغى تقييم النتائج التى تحققت فى العام الماضى فى هذه المجالات، وينبغى منح مسئولية الأداء فى كل هذه المجالات للأفراد العاملين بها كل على حدة.

مشكلة كبر حجم الشركة

إن المشكلة الأولى فى الشركات الكبيرة والكبيرة جدًا هى تنظيم وظيفة الرئيس التنفيذى للشركة ونطاقها. ما هذه الوظيفة؟ وكيف ينبغى تنظيمها؟ وما القرارات التى ينبغى اتخاذها على القمة؟

وقد شرحنا كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والمتمثلة فى المبادئ البنيوية الصحيحة من جانب، وفى التنظيم الجيد لوظيفة الرئيس التنفيذى كعمل فريق من جانب آخر، وفى

التوظيف الجيد لمجلس الإدارة من جانب ثالث. وهناك أيضًا حاجة إلى تحليل أنشطة، وقرارات، وعلاقات وظيفة الرئيس التنفيذى.

وإضافة إلى هذا، فهناك قدر كبير جدًّا من الدراسة ينبغى القيام به فيما يتعلق بكيفية قضاء أفراد الإدارة العليا لأوقاتهم إذا أردنا حل مشكلة الرئاسة التنفيذية فى الشركات الكبيرة والكبيرة جدًّا؛ وذلك لأن الرئاسة التنفيذية لشركة ضخمة وظيفة حديثة، والأسئلة عن طبيعة هذه الوظيفة وعما ينبغى أن تعمله أسئلة جديدة ولا تزال تحتاج إلى المزيد من البحث.

إن المشكلة الثانية للشركات الكبرى - وخاصة الكبيرة جدًّا - هى توجه مجموعتها الإدارية للشعور بالاعتداد بنفسها والرضا عن أدائها.

يقول القانون الطبيعى إنه كلما زاد حجم كائن حى زادت النسبة بين كتلته ومساحته، وقل تعرض خلاياه الداخلية لعوامل الجو الخارجية، ولذلك السبب لا بد للكائنات الحية أثناء نموها أن تطور آليات وأعضاء خاصة للتنفس، وإفراز العرق، والإخراج. وهذا القانون هو ما يحدد حجم الكائنات الحية، ويضمن ألا تنمو الأشجار إلى ما لا نهاية. وتخضع الشركات لهذا القانون بقدر خضوع الكائنات الحية له.

عادة ما ينمو المديرون معًا فى الشركات الكبيرة والكبيرة جدًّا، حيث يعرف كل منهم الآخر، ويتحدثون معًا يوميًّا على الهاتف، ويجتمعون فى اجتماعات الشركة، وجلسات التدريب، وأثناء تناول الغداء فى نادى الشركة، ولديهم موضوع حوار لاهتمامات مشتركة.

والتوجه الناتج عن تقارب المديرين هو توجه طبيعى مثل توجه ضباط الجيش الذين يقصرون معرفتهم على ضباط جيش آخرين، وتوجه ضباط البحرية لمعرفة ضباط بحرية آخرين، ومثلما تعرف زوجات ضباط البحرية بعضهن، فالاحتمال الكبير أن تعرف زوجات كبار التنفيذيين فى الشركات الكبرى بعضهن.

تحتاج الشركات الكبيرة أو الكبيرة جدًّا إلى روح التضامن بين مديريها مثلما هى الحال فى المؤسسة العسكرية، حيث تحتاج إلى روح الرفقة والفخر بالشركة، ولمعرفة ما تحاول فعله وإنجازه، ومع ذلك، فلا بد ألا يؤدى هذا إلى قبول أعمى لتقاليد

الشركة على أنها مقدسة وغير قابلة للتغيير لمجرد أن "هذه هى الطريقة التى كنا نعمل بها دائمًا". ولا ينبغى ألا يتحول هذا إلى تجاهل لقصور الأداء أو احتقار "ما هو خارج الشركة". وبمعنى آخر، فلا ينبغى أن يؤدى هذا إلى إحداث حالة من النخر فى الشركة.

إن هذه المشكلة مشكلة كبيرة لدرجة لا يكفى للتعامل معها علاج واحد، بل تحتاج إلى عدة أنواع من العلاج، منها مجلس إدارة مستقل فعلًا يعمل به أفراد مجتهدون من خارج الشركة، ومنها أيضًا المحاولة المنهجية لإخراج العاملين بالإدارة من العمل ليقابلوا أناسًا يمارسون أعمالًا أخرى وفى مناخ أخرى فى الحياة. ومن المزايا الكبرى التى يعتقد تنفيذيو الشركة أنفسهم أنهم يحصلون عليها من الالتحاق بالدورات التعليمية الإدارية المتقدمة - مثل تلك التى يقدمها الآن عدد من الجامعات - فرص مقابلة أشخاص يمارسون أعمالًا مختلفة، وتبادل المعلومات والأفكار معهم، وتعلمهم منهم أن الطريقة التى تمارس بها شركاتهم العمل ليست الطريقة الممكنة الوحيدة - ناهيك عن أن تكون الطريقة المثلى. وبينما استمتع بضعة تنفيذيين بعملهم مع الحكومة وقت الحرب، فإن الكثيرين منهم يشعرون بأنهم تنفيذيون أفضل لأنهم اضطروا إلى التعامل مع أشخاص لا يعملون بإدارة الأعمال.

من أسهل الطرق وأكثرها كفاءة لتقديم خبرات، وتحديات، ومحفزات خارجية التوظيف المنهجى لبضعة أشخاص من خارج الشركة فى المناصب الإدارية الكبرى. إن الشركات الكبيرة والكبيرة جدًّا مثل الحيوانات الضخمة؛ حيث إنه لا بد لها أن تطور، بصورة منهجية، أدوات خاصة مسئولة عن عمليات إفراز العرق والإخراج. وأفضل وأسرع طريقة لإدخال تيار هواء صحى فى قلب الكتلة الكبيرة - الشركة الكبيرة - هى تعيين تنفيذى تربى فى بيئة مختلفة فى منصب قيادى داخل الشركة. والشىء الذى سيجعل التنفيذى من خارج الشركة لا يحظى بالقبول فى البداية - أى انتقاده للأعراف والمعايير والتقاليد التى يتبعها زملاؤه - هو نفسه ما يجعل هذا التنفيذى مفيدًا ومهمًّا.

ومع ذلك، فإن التوجه الأساسى للشركة أهم من أية ممارسة فردية؛ فقد أصبح يغلب على الشركات الكبيرة والكبيرة جدًّا حاليًّا أن تتوقع من مديريها أن يجعلوا

الشركة محور حياتهم، ومع ذلك - كما يقول المثل - فإن "الشخص الذى يعيش من أجل عمله" ضيق الأفق. ولأن الشركة تمثل مركز حياة أمثال هذا الشخص، فغالبًا ما يتشبثون بوظائفهم فى يأس، مما يضعف تطوير الشباب حتى يظلوا فى وظائفهم ويؤجلوا قدر الإمكان يوم التقاعد الفظيع الذى يشعرون فيه بأنهم يدخلون فيه فى المجهول، ولمصلحة الإدارة أن تشجع الاهتمامات الخارجية الجادة نيابة عن التنفيذيين بها، ولا ينبغى للشركة أن تقصر هذه الاهتمامات على الأمور المجتمعية التى تساعد العلاقات العامة للشركة، أو على مشاركتها فى اتحادات الصناعات والجمعيات المهنية التى تفيد الشركة من حيث وضعها فى السوق. إن اشتهار الشخص بأنه شاعر صغير (كما كان المارشال الراحل اللورد "ويفيل") ميزة وليس عيبًا إذا كان فى مؤسسة طبيعتها غير شعرية، وهى الجيش البريطانى، كما أن اشتهار الشخص بأنه دارس مجتهد وعلمى للحشرات (أو للعملات الرومانية القديمة) تزكية جيدة لرجال الدين. لقد آن للشركات الكبرى أيضًا أن تدرك أن "الموظف الذى يعيش من أجل الشركة" خطر على نفسه وعلى الشركة، ويحتمل أن يظل "فرد كشافة دائمًا".

العاملون بالخدمات وإمبراطورياتهم الخاصة

تواجه الشركات الكبيرة والكبيرة جدًا مشكلة خطيرة أخرى، وهى خطورة أن يصبح العاملون بمكتب الخدمات المركزى بالشركة "موظفين أباطرة".

إننى أشك فى الاستخدام الشائع لمصطلحى "المخطط"، و"الموظفين" لوصف الأنواع المختلفة من الأنشطة بداخل الشركات؛ فهذان المصطلحان مشتقان من المؤسسة العسكرية، وربما كان لهما معنى فى تلك المؤسسة، أما عندما نستخدمهما فى مجال إدارة الأعمال فإنها يربكان.

هناك نوعان من الأنشطة فى أية شركة هما: وظائف إنتاج العمل - مثل التسويق، والابتكار - ووظائف توريد، وتقدم بعض وظائف التوريد منتجات مادية مثل الشراء والإنتاج، وتقدم بعضها أفكارًا مثل الهندسة، وتقدم بعضها الآخر معلومات مثل الحسابات. ومع ذلك، فليس من بين هذه الوظائف وظائف تتعلق بالموظفين، ولا تقدم أية وظيفة منها النصح لوظيفة أخرى، أو تنوب عنها.

الواقع أنه من غير المرغوب أن توجد أية وظائف متعلقة بالموظفين؛ فمصطلح "الموظفين" يعنى - على حد علمى - وجود سلطة دون أن تصحبها مسئولية، وهذا شىء مدمر، والحق أن المديرين يحتاجون إلى مساعدة المتخصصين التشغيليين رغم أن هؤلاء المتخصصين يقومون بأعمالهم أساسًا ولا ينصحون المديرين بكيفية أداء أعمالهم، وينبغى أن يكون هؤلاء دائمًا أفرادًا فى وحدة العمل التى يقدمون لرئيسها خدماتهم التشغيلية وليسوا جزءًا من طاقم موظفين مخصوص.

إن الموظفين فى الشركات صغيرة ومعقولة الحجم عادة ما يقتصرون على مجال واحد، وهو: إدارة العمل والعمال، وحتى فى هذه الحالة، فإن الارتباك الناتج عن فكرة الموظفين قد سبب ضررًا كبيرًا (كما سنوضح فى الفصل الحادى والعشرين). أما فى الشركات كبيرة الحجم والكبيرة جدًّا فإن فكرة الموظفين قد نتج عنها النتيجة الأخطر والمتمثلة فى خلق عدد من أطقم موظفى خدمات المكاتب المركزية: أى مجموعة من المتخصصين المهنيين الملحقين بمكاتب إدارية يفترض أن يقدموا خدمات ونصائح لمديرى التشغيل فى مجال معين من عمل الشركة، والعادة أن يوجد موظفو تسويق، وموظفو تصنيع، وموظفو هندسة، وموظفو شئون عاملين، وموظفو محاسبة.. إلخ فى المكاتب المركزية بالشركات الكبرى.

إن موظفى هذه المكاتب المركزية يعوقون بشدة أداء الإدارة العليا؛ حيث ينبغى أن تتمثل المسئولية المحددة لأى فرد من أفراد فريق الرئاسة التنفيذية فى الاهتمام بالمجالات الأساسية لأداء الشركة. أما فى الشركات الصغيرة فيمكن تكليف شخص واحد فقط بكل المجالات الأساسية الثمانية، وهذا الشخص هو "رجُل التفكير" فى الشركة، أما فى الشركات الكبيرة، فربما كان بها تنفيذى مستقل بدوام كامل لكل مجال أساسى: الوضع فى السوق، والابتكار، والإنتاجية، وتوفير الموارد، والربحية، وتنظيم الإدارة وشئون العاملين، وأداء الموظفين، وتوجهاتهم، والمسئولية الاجتماعية للشركة.

ولكن إذا كان يفترض بهؤلاء الأشخاص أيضًا أن يديروا موظفى الصيانة، فسيفتقرون إلى الوقت أو التفكير اللازمين لوظيفتهم الفعلية، وهى: أن يفكروا فى الشركة ككل، وفى أثر كل قرار عمل على المجال الذى يتحملون مسئوليته بصورة مباشرة. إن هؤلاء مشغولون للغاية بتسيير آلة إدارية عملاقة، ومشغولون للغاية بإتقان

الأدوات والأساليب، ومهتمون للغاية بدفع "برنامجهم" الخاص. وقد حاولت شركة جنرال إلكتريك أن تتغلب على هذا الوضع، حيث كانت تتوقع من كل فرد من نواب الرئيس للخدمات أن يقضى ٨٠٪ فقط من وقته فى إدارة الموظفين العاملين تحت رئاسته، وأن يخصص الـ ٢٠٪ المتبقية من وقته فى العمل كفرد فى الفريق التنفيذى المسئول عن الشركة ككل، ومع ذلك، فلا بد من ضمان التناسب بما يضمن الأداء الجيد لوظيفة التفكير للمستقبل. وعلى حد علمى، فليست هناك أية شركة أخرى وصلت إلى ما وصلت إليه شركة جنرال إلكتريك؛ ففى كل الشركات الأخرى يقضى هؤلاء الأشخاص كل أوقاتهم تقريبًا فى إمبراطورياتهم الخدمية ولا يخصصون إلا القليل جدًّا من الوقت لوظيفتهم فى الإدارة العليا، والحق أننى أعرف شركة كبيرة جدًا لا يتوقع نائب رئيسها لخدمات التصنيع أن يلتقى شخصيًّا بكل شخص يرشحه أى من مديرى المصانع الستة والخمسين للترقية لدرجة ملاحظ عمال.

إن المسئولية عن موظفى الصيانة ممن لا يفيدون مديرى التشغيل تعنى أيضًا أن رئيس هؤلاء الموظفين لن يكون مجهزًا فى الغالب لتحمل مسئولية الإدارة العليا، حيث يُنظر إليه على أنه "خبير" وليس على أنه "مدير عام" تم اختياره بسبب معرفته بأساليب إدارة الأفراد، أو بحوث التسويق رغم أن هذه الوظيفة تحتاج إلى رؤية وخبرة مدير الشركة الناجح. أما الخبير، فإنه - وأيًّا كان نجاحه فى بناء إمبراطورية الموظفين - نادرًا ما يتحلى برؤية المدير العام، أو يؤدى أداءه المشهود له فى إدارة الشركة.

والأكثر من ذلك أن موظفى المكاتب المركزية يعوقون بشدة أداء مديرى التشغيل.

إن المشكلة الكبرى فى كل الشركات الكبرى التى أعرفها هى مشكلة العلاقة بين موظفى الخدمة هؤلاء والمديرين الذين يفترض أنهم يخدمونهم، وهذه الفكرة تبدو منطقية نظريًّا، ولكنها لا يبدو أنها تحقق نجاحًا فى الممارسة، فبدلًا من أن يخدموا المدير غالبًا ما يصبح موظفو الخدمات سادة للمدير، وبدلًا من أن يستمدوا أهدافهم من احتياجات وأهداف الشركة، فإنهم دائمًا ما يُغلبون تخصصاتهم كما لو كانت غاية فى حد ذاتها، وبالتالى يزداد شعور المدير بأن ترقيته تعتمد على موظفى الخدمات وتقاريرهم التى يقدمونها عنه للإدارة العليا. لا يقيس إخصائى

الخدمات النتائج التى يحققها من خلال أداء المدير الذى يخدمه، بل غالبًا ما يقيّم أداء المدير من خلال عدد البرامج الخاصة "الشاملة" التى يسمح له المدير بتشغيلها فى الشركة. ورغم الاحتجاج الصاخب على تكريسهم نموذج اللامركزية، فالواقع أن موظفى الخدمات فى العديد من الشركات الكبيرة هم القوة الكبرى باتجاه المركزية، حيث يدفعون باتجاه تطابق الأساليب والأدوات، والوسائل عبر الشركة بالكامل، وبدلًا من أن يقولوا: "هناك هدف واحد صحيح وكثير من الطرق التى تؤدى إليه"، فإنهم يهتمون بالأدوات والوسائل، ويقولون: "هناك أداة واحدة صحيحة، وطريقة واحدة صحيحة بغض النظر عن نوعية الهدف". وبدلًا من أن يساعدوا المدير على أن يؤدى بنفسه أداء أفضل، فإنهم يقوضون سلطته ومسئوليته.

ويعترف أنصار فكرة "الموظفين والمخطط" بهذا الاتهام، ولكنهم يعتبرونه نتيجة لندرة الموظفين الجيدين المؤهلين نفسيًا للقيام بعمل الموظفين، ويقولون إن كل المشاكل ستتلاشى عندما نؤهل الأعداد الكافية من الموظفين المؤهلين نفسيًا جيدًا. وأنا أشك دائمًا فى وجود وظيفة تقوم على الحالة النفسية، ولست أثق بأى نوع من محاولات تحسين الشركة، ولكن الأهم من كل شىء هو أن خصائص المسئول المثالى عن الموظفين تبدو - بصورة مريبة - مثل أوجه الفساد الأكثر خطورة ولا مسئولية، وهى: المتلاعبون من خلف الستار، والمحرضون وصانعو الملوك، الذين يريدون أن يتمتعوا بسلطة دون أن يتحملوا مسئولية.

كيف تنظم العمل الخدمى

أصل المشاكل هو فكرة "الموظفون والمخطط"، والاعتقاد بوجود شىء اسمه مهام الموظفين؛ فليس هناك إلا مهام إدارة سواء تمثلت فى إدارة الشركة، أو إدارة وظيفة تنتج العمل، أو إدارة وظيفة التوريد.

إن الأهم من كل هذا أن العمل الخدمى ليس من اختصاص الإدارة العليا، أو المكاتب المركزية. والعمل الخدمى لا يؤثر على الشركة ككل، حيث يتعامل مع الأدوات والوسائل فقط، ولأن الهدف من العمل الخدمى هو مساعدة مديرى التشغيل؛ فينبغى أن يتم تنظيم هذا العمل الخدمى باعتباره أداة لمديرى التشغيل.

معنى هذا أن العمل الخدمى لا ينبغى عمومًا أن يكلف به متخصصون مهنيون، مع وجود استثناءات. لقد أصبحت المفاوضات مع اتحادات العمال - مثلًا - أمرًا مركزيًا

بدرجة كبيرة، وأصبحت العقود معقدة لدرجة تحتاج معها إلى خبراء مدربين يكلفون الشركة الكثير، وينبغى على الإدارة أن تحاول عكس هذا التطور من خلال إعادة علاقات الشركة باتحادات العمال إلى الإدارة المحلية؛ فهذا هو مكانها الطبيعى. ومع ذلك، فستظل هناك حاجة إلى العلاقات بالعمال على مستوى الشركة يعمل به متخصصون. ومع ذلك، ينبغى أن نعد هذا مجازفة تهدف إلى خدمة مديرى التشغيل وليس موظفى مكتب مركزى، وربما كانت هناك أيضًا أنشطة خدمات للشركة؛ فقد يقوم مكتب توظيف مثلًا بعملية الاختيار والتوظيف للمصنع، أو المكتب، أو الإدارة الهندسية، أو إدارة الحسابات، أو إدارة المبيعات.. إلخ. وربما كانت هناك حاجة إلى وسائل حديثة لإدارة المكتب فى عشرين مكانًا فى الشركة دون أن يكون أى واحد منها كبيرًا بما يكفى لتبرير تخصيص شخص بدوام كامل لحل هذه المشكلة، وهذا الموقف يمكن التعامل معه إما من خلال جعل مكتب التوظيف جزءًا من تنظيم أكبر موظِّف للعمالة - التصنيع مثلًا - مع مجالات أخرى تستخدم خدماته من خلال رسوم، أو ربما تم التعامل معه من خلال تأسيس إدارة كمغامرة تعاونية لكل المجالات المهتمة التى تمولها، ويديرها أشخاص معينون فى كل المجالات المهتمة على التوالى.

وتظل هناك حاجة إلى تنظيم الإدارة العامة فى الشركات الكبيرة، حيث يحتاج أفراد الفريق التنفيذى المسئول عن أهداف المجالات الأساسية إلى عدد محدود من الموظفين الجيدين. ومع ذلك، فلا ينبغى أن يمثل هؤلاء موظفى مكتب مركزى للخدمات، وينبغى ألا يتجاوز عددهم بضعة أفراد. قد لا يكون عمليًّا أن يزيد ما يتقاضاه كبار المديرين المسئولون عن هذه المجالات الأساسية من أموال كلما قل عدد الموظفين التابعين لهم، ومع ذلك فليست هذه الفكرة سيئة، بل هى أفضل من النظام الحالى الذى تقاس أهمية موظفى الخدمات وإسهاماتهم غالبًا بحجم الرواتب التى يتقاضونها.

ويفضل أن تتكون هذه المجموعة فى المكتب المركزى من أناس يتمتعون بخبرة مديرى التشغيل، وليس متخصصين، ولا ينبغى أن تكون لها سلطة - على المخطط، أو الإنتاج، أو سلطة تشغيلية أو استشارية - على مديرى التشغيل، ولا ينبغى أبدًا أن يسمح لأفرادها بامتلاك سلطة الترقيات فى الإدارة التشغيلية؛ لأن من يتحكم فى ترقية شخص يسيطر عليه.

وينبغى أن يتم تحديد نطاق عمل هذه المجموعات بصورة محدودة، حيث لا ينبغى - كقاعدة عامة - أن تضع السياسات أو الإجراءات أو البرامج لمديرى التشغيل؛ فهذا العمل ينبغى أن يوكل للعاملين بالإدارة التشغيلية المسئولين عن هذه المهمة بالتحديد. ومن الممكن أن تحتوى مجموعة المكتب المركزى على أكثر من شخص واحد مسئول عن تنظيم فِرق العمل هذه بتكليفات محددة لوضع السياسة، ومع ذلك لا ينبغى لها أبدًا أن تقوم بالعمل بنفسها؛ فهذه التكليفات من بين الفرص الكبرى للنمو بداخل الشركة، وقصرها على المتخصصين فى الخدمة يحرم الشركة من إحدى الفرص المهمة لتطوير المديرين. ونظرًا لأن مديرى التشغيل عليهم تطبيق السياسات الجديدة، واستخدام الأداة الجديدة، وإدارة البرنامج الجديد، فإنهم وحدهم من يحق له أن يقرر ماهية كل هذه الأشياء.

ومثل هذه المجموعة للمكتب المركزى ينبغى أن تكون لها ثلاثة واجبات محددة، فينبغى أن تكون لديها مسئولية (والتى ربما كانت أهم إسهام تقدمه) توضيح ما يتوقعه المدير ممن يختارهم كمتخصصى خدمة يساعدونه فى مجالات محددة، وربما كانت هذه المجموعة مسئولة عن تدريب هؤلاء الأشخاص بعد تعيينهم، وينبغى أن تتحمل مسئولية البحوث فى كل الحالات، ولكن لا ينبغى أن توكل لها واجبات إدارية. وينبغى ألا يكون لديها برنامج محدد تروج له، ولا ينبغى أبدًا قياس النجاح الذى تحققه من خلال عدد البرامج التى تفرضها على مديرى التشغيل، وبمعنى آخر، ينبغى ألا تكون هذه المجموعة مجموعة موظفى خدمة لمديرى التشغيل، بل مساعدين للرئيس التنفيذى.

المشكلة الكبرى: النمو

وأكبر المشاكل المتعلقة بحجم الشركة - سواء كانت صغيرة، أو معقولة، أو كبيرة، أو كبيرة جدًا - هى أن هذه المستويات الأربعة للنمو لا تمثل كل مستويات نمو الشركات؛ فالشركة لا تتحول من متوسطة الحجم إلى كبيرة الحجم دون إدراك، وكل مرحلة من مراحل النمو هذه متميزة عن غيرها. ونحن لا نتعامل - فيما يخص حجم الشركة - مع مسألة تطور تدريجى فيزيائى كلاسيكى، بل نتعامل مع ظاهرة قفزة كبرى، وهذا هو ما يجعل حجم الشركة مشكلة كيفية علاوة على أنها مشكلة كمية.

والمشكلة الكبرى فى حجم الشركات هى مشكلة النمو؛ أى تغير الشركة من حجم معين لحجم آخر، ومشكلة النمو تنتج بدرجة كبيرة عن التوجه الذى تتبعه الإدارة، وأساس النمو الناجح للشركة هو قدرة الإدارة على التغيير الجذرى لتوجهاتها الأساسية وسلوكياتها.

منذ عدة أعوام احترق مصنع كبير تمامًا بعد أربعة أشهر فقط من بدئه الإنتاج، ولايزال خبراء الأمن الصناعى يتجادلون بشأن الدروس المستفادة من الحريق، ومع ذلك فلم يكن السبب الرئيسى للحريق إنشاءات أو بنية تفتقر إلى الأمان، بل كان عدم قدرة الإدارة على توفيق توجهاتها مع واقع الشركات الكبيرة.

كان مؤسس الشركة هو من يديرها منذ نشأتها وحتى وقت احتراق المصنع، وكان قد بدأ حياته العملية فنيًا لإصلاح السيارات فى جزء خلفى من المتجر الصغير لوالده. فى البداية، وظف لديه شخصين أو ثلاثة أشخاص، وبعد خمسة وعشرين عامًا - وقت نشوب الحريق - كان يعمل لديه تسعة آلاف شخص، وظل هذا الرجل يدير شركته كما لو كانت متجرًا صغيرًا رغم أن شركته كانت تُورد وقت الحريق مكونًا مهمًا لمعظم المصانع الميكانيكية فى الولايات المتحدة.

وعندما بدأت الشركة تخطط للمصنع الجديد، قال أعضاء مجلس الإدارة إنه ينبغى بناء أربعة أو خمسة مصانع وليس مصنعًا واحدًا، وأوضحوا أن تركيز الإنتاج فى مصنع واحد قد ينتج عنه مشاكل فى حال الحوادث، أو التفجيرات، أو الحريق، وأوضحوا أيضًا أن عملاء الشركة موزعون عبر أنحاء البلاد، وأن رسوم النقل وحدها كفيلة بجعلهم يبنون عدة مصانع، ولكن الرئيس التنفيذى للشركة تجاهل هذه الاقتراحات، وقال إن عليه ضمان الجودة لعملائه؛ ولذلك ينبغى أن يكون مسئولاً بنفسه عن الإنتاج، ولكن السبب الفعلى هو أنه لم يكن يستطيع التحرر انفعاليًا من أى جزء من شعوره بالمسئولية عن العمل.

كان الانتشار السريع للحريق فى المصنع نتيجة لعدم وجود أية جدران لإعاقة النيران، حيث اعترض رئيس الشركة على إقامة مثل هذه الجدران أثناء تصميم المصنع حتى يستطيع أن يرى المصنع بالكامل من خلال مكتبه، وعندما اندلع الحريق، حاول مشرف المصنع الوصول إلى رئيس الشركة، ولكن الرئيس كان خارج المصنع - يتناول الغداء، ولم تكن هناك أية إدارة، حيث كان رئيس الشركة لا يزال المدير الوحيد للمصنع، بل والمشرف على الإدارة. وكانت النتيجة عدم وجود من يقوم بتنسيق جهود مكافحة الحريق، بل لم يحاول أحد نقل الماكينات، أو الملفات، أو المخطوطات الأكثر أهمية عندما اتضح عدم إمكانية حماية المصنع.

تجاوز الحادث الاحتراق الكامل للمصنع، فقد دمرت الشركة تمامًا؛ لأنه لم يكن أحد - غير رئيس الشركة - بمقدوره التفاوض مع العملاء، والموردين، والشركات المنتجة للآلات، ولم يكن هناك من يستطيع التعاقد من الباطن للإنتاج أثناء فترة إعادة بناء المصنع.

ومع ذلك، فقد أحسنت الشركة وحملة الأسهم بها عندما لم ينتظروا حتى وفاة الرجل الكبير، فقال أحد أعضاء مجلس الإدارة: "كان لدينا على الأقل مال التأمين لنوزعه، ولو كنا انتظرنا حتى وفاة رئيس الشركة، فربما لم يكن هذا نفسه قد يحدث، ولكننا عجزنا عن مواصلة العمل".

إن هذا المثال متطرف بالطبع، ولكن الموقف نفسه موقف شائع، وربما كان الاختلاف الوحيد بين الموقف التقليدى وموقف المصنع المحترق هو عدم القيام بأية محاولة للتغطية على الواقع من خلال الادعاء، ومع ذلك، فإن من يؤسس شركة غالبًا ما يكون غير راغب أو قادر على قبول فكرة أنه لم يعد يدير محلًا صغيرًا.

ليس الجهل هو المشكلة الحقيقية فيما يتعلق بنمو الشركات، فالمشكلة قبل كل شيء هى الافتقار إلى أداة محددة توضح الحالة التى وصلت إليها الشركة، وهى أيضًا مشكلة توجه؛ فربما كان المديرون - خاصة الكبار منهم - يعرفون نظريًا ما هو مطلوب، ولكنهم لا يستطيعون انفعاليًا أن يلزموا أنفسهم بالقيام بالخطوات اللازمة، حيث يتشبثون بما هو قديم ومألوف، والحق أنهم غالبًا ما يؤسسون آليات جميلة، و"يمارسون اللامركزية" نظريًا، ويتحدثون عن "فلسفة جديدة"، ولكنهم يواصلون التصرف كما كانوا يفعلون من قبل.

وتتضح الحاجة إلى أداة لتشخيص مرحلة النمو التى وصلت إليها الشركة من خلال مثالين، وهما:

اتبعت شركة جونسون آند جونسون - المتخصصة فى إنتاج المنتجات الصيدلانية والطبية بمدينة بيرنزويك فى نيوجيرسى - مبدأ اللامركزية الفيدرالية منذ فترة طويلة، وتعد نموذجًا لتنظيم الشركات الكبرى، ومع ذلك فلم تدرك الشركة أن أسلوبها القديم كان قائمًا على المركزية الشديدة وسيطرة شخص واحد على الشركة إلا مصادفة، والقصة - كما يرويها العاملون بالشركة - بدأت عندما واجه أحد منتجات الشركة مشاكل، فطلب رئيس الشركة من سكرتيره الدعوة لعقد اجتماع فى مكتبه يحضره كل المسئولين مسئولية

مباشرة عن هذا المنتج، فحضر الاجتماع سبعة وعشرون شخصًا؛ فأدرك رئيس الشركة فورًا وجود مشكلة فى تنظيم الإدارة، وبدأ البحث عن البنية الصحيحة للإدارة.

وفى حالة أخرى، أدرك رئيس الشركة ضرورة اللامركزية عندما عجز عن الإجابة عن سؤال طُرح فى اجتماع مجلس إدارة الشركة بشأن مشروع رأسمالى مقترح بمبلغ أربعين مليون دولار، حيث قال لى: "لقد أدركت فجأة أننى كنت مشغولًا للغاية فى حل المشاكل على مستوى ملاحظى العمال لدرجة غفلت معها عن المشاكل الأساسية فى الشركة، وعندئذ أدركت أننى لابد أن أترك التركيز على التشغيل وأن أخصص بعض الوقت للتفكير".

وهناك استثناءات لشركات فكرت تفكيرًا واعيًا شاملًا فى هذه المشكلة؛ فقد أدرك "هنرى فورد" الحفيد - مثلًا - ضرورة إجراء تغيير شامل فى تنظيم الإدارة عندما تولى مقاليد شركة فورد للسيارات عام ١٩٤٥. ومع ذلك، فغالبًا ما يكون إدراك الشركة أنها قد تجاوزت هيكلها الإدارى عن طريق المصادفة، وهذا ليس شيئًا جيدًا.

توضح الحالة التقليدية التالية مدى صعوبة التغيير الشامل للتوجهات الأساسية حتى إن كانت الحاجة إلى هذا التغيير حاجة مفهومة.

يشتهر رئيس إحدى الشركات الأمريكية الكبرى بحديثه الدائم عن الإدارة الجيدة، والسماح لمديرى التشغيل بإدارة عملهم باستقلالية، وتتكون الشركة التى يرأسها هذا الرئيس حاليًّا من أربع عشرة إدارة كبيرة تمثل كل منها وحدة فيدرالية مستقلة، ولكل إدارة منها مديرها العام، وكان حجم أصغر هذه الوحدات ثلاثة أضعاف حجم الشركة الأم عندما تولى هذا الرئيس قيادتها فى أعقاب الحرب العالمية الأولى، ومع ذلك، فقد أخذت آلية عمل اللامركزية فى هذه الشركة صورة قضاء رئيس الشركة كل وقته فى مكاتب مديرى عموم الإدارات - لمساعدتهم كما كان يعتقد، حيث يقول: "أنا الخادم الوحيد لمديرى عموم الإدارات فى الشركة".

أما مديرو العموم، فكانوا ينظرون إلى الأمور من منظور مختلف، حيث كانوا يعتبرون أن رئيس الشركة يحاول إدارة إداراتهم - أو فى الوقت الذى يقضيه فى إداراتهم على الأقل. لقد كان ما يعتبره الرئيس مساعدة يعتبره مديروه تدخلًا فى عملهم، وإنكارًا لسلطتهم، وتقويضًا لمسئوليتهم. ولا شك أن الرئيس نفسه كان يقيِّم مديرى الإدارات ليس وفقًا لنتائج أدائهم أساسًا، بل وفقًا لدرجة استعدادهم لتركه يدير إداراتهم بما يراه مناسبًا.

وفى ذلك الوقت، لم تكن وظيفة الإدارة العليا تجد من يقوم بها، أو بالأحرى كان يتم القيام بها ولكن بدون فهم واضح، أو مسئولية، أو أهداف من خلال نواب للرئيس يهتم كل منهم بزيادة مجال تخصصه أكثر من اهتمامه بالشركة ككل.

ليست المشكلة فى الإدارة العليا فقط؛ فلابد لإدارة التشغيل والإدارة الوسطى فى الشركات النامية أن تتغير أيضًا، وهذا التغير صعب عليهم.

أعتقد أن الشركات التى حدث لها نمو كبير - ولم يكن يشغل مناصب التشغيل الأساسية بها أشخاص غير مؤهلين لقبول متطلبات الشركات الأكبر حجمًا - شركات قليلة جدًا. لقد شغل هؤلاء مناصبهم عندما كانت الشركة لا تزال صغيرة، وكانت كفاءاتهم وقدراتهم مناسبة لوظائفهم فى ذلك الوقت. ومع نمو الشركة نمت الوظائف بها كما لو كان نموها بفعل ضغط جيولوجى، ومع ذلك لم ينمُ الموظف مع نمو وظيفته.

فهذا ماسك الدفاتر الذى أصبح أمين الخزينة فى شركة كبرى لمجرد أن قسم الحسابات نما أثناء رئاسته له، فدفعه هذا النمو باتجاه منصب أعلى، وهذا مشرف المصنع الذى وجد نفسه مسئولًا عن عشرين مصنعًا لأنه كان كبير ملاحظى العمال وقت نشأة الشركة، والحق أن هؤلاء لا يعرفون فى الغالب كيف يديرون، بل لا يدركون فى الغالب أن هذه الأشياء أصبحت مطلوبة منهم، ولا يزالون يتصرفون كما لو كان عملهم إمساك دفتر النقدية، أو الإشراف على أربعة ملاحظى إنتاج، وتكون نتيجة ذلك أنهم يسحقون العاملين تحت رئاستهم، ويحبطونهم، ويضغطونهم. ونظرًا لأن الإدارة لا تريد جرح شعور هؤلاء العمال القدامى - بدافع مراعاة المشاعر - بترقية المحيطين بهم، فإنهم يصبحون عقبة تحرم الشركة بالكامل من الموهبة الإدارية.

يحتاج النمو دائمًا إلى نوع جديد ومختلف من الكفاءة لدى الإدارة العليا، حيث يطلب منها أن تدرك أن وظيفتها لم تعد معرفة ما يحدث فى المصنع، أو فى مكاتب المبيعات الإقليمية، وأن المهم لها هو أن تدرك أن المشاكل الناجمة عن نمو حجم الشركة لا يمكن حلها من خلال محاولة الحفاظ على التواصل مع الإدارة والموظفين على كل المستويات الوظيفية؛ فهذا الحفاظ على التواصل ليس مطلوبًا أو مرغوبًا فيه.

ومع نمو حجم الشركة تكتسب وظيفة الإدارة العليا بُعدًا مختلفًا للوقت؛ فكلما زادت الشركة نموًّا، زاد المدى الزمنى المستقبلى الذى تعمل الإدارة العليا فى ظله. وتحتاج الشركة مع زيادة حجمها إلى معدل توازن مختلف بين وضع الأهداف والفعل؛ فمع نمو حجم الشركة يزداد اهتمام الإدارة العليا بوضع الأهداف ويقل اهتمامها بالخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتحتاج الشركة مع نموها إلى علاقات مختلفة بداخل الإدارة، حيث يحدث تحول فى التأكيد على التواصل؛ فكلما زاد حجم الشركة قل اهتمام الإدارة العليا بالتواصلات النازلة، وزاد اهتمامها بإقامة تواصلات صاعدة من مستويات الإدارة الدنيا وصولًا إليها كإدارة عليا.

ويفرض النمو على الإدارة أن تفهم المبادئ وتطبقها، وأن تؤكد بقوة على بنية التنظيم، وأن تضع أهدافًا واضحة، وتكليفات محددة بالمسئولية على كل المستويات. ولا يمكن تجاهل التغير اللازم فى التوجهات، والرؤية، والكفاءة لصالح النوايا الحسنة، أو الحدس، أو العلاقات الودودة. ليست معرفة رئيس الشركة لكل ملاحظى العمال فى شركته بأسمائهم شيئًا يدعو إلى التفاخر، بل شيئًا ينبغى الخجل منه؛ لأنه إن كان يحفظ أسماءهم فمن سيقوم بعمل الإدارة العليا؟ ليست اللمسة الشخصية بديلًا للأداء.

والحق أن النوايا الطيبة - رغم شيوعها - تجعل حل مشكلة النمو مستحيلًا؛ لأنها تصعب على المديرين أنفسهم رؤية وجود مشكلة. يرى كل فرد من كبار التنفيذيين فى الشركات التى نمت نموًّا كبيرًا أن زملاءه لم يتغيروا، بل لا يزالون يتصرفون كما لو كانوا لا يزالون يديرون محل الصيانة الذى بدأوا عملهم فيه، ويرى هذا التنفيذى هذه المشكلة فى شركات أخرى، بل وعادة ما يعتبر أن محاولة هؤلاء الناس التعامل مع الموقف بنوايا طيبة شىء خطأ. ومع ذلك، فإن كل فرد من هؤلاء التنفيذيين على يقين (مثلما تتيقن كل فتاة فى إحدى مراحل نموها أنها هى - هى وحدها - تستطيع إصلاح حال شاب مستهتر) من أنه هو - هو وحده - من يستطيع مواصلة الإدارة بالطريقة القديمة؛ لأنه يعرف "كيف يتواصل مع العاملين معه"، ويتمتع باللمسة الإنسانية، وله "أساليبه الخاصة فى التواصل". وربما يشع من هذه العبارات ما يوحى بصحتها، ولكنها تعمى هذا التنفيذى عن حقيقة فشله فى مواجهة مشكلة تتطلب منه تغيير توجهه وسلوكه.

أعرف طريقة واحدة فقط تستطيع الإدارة من خلالها تشخيص نمو الشركة، وهى تحليل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والقرارات اللازمة لتحقيقها، والعلاقات بين الوظائف الإدارية. وقد اتضحت هذه التحليلات فى حالة شركة جونسون أند جونسون عندما كان من اللازم استشارة سبعة وعشرين شخصًا لاتخاذ قرار بشأن منتج واحد، وكان من الممكن أن تظهر فى الشركة السابقة الإشارة إليها، والتى كان على رئيسها تخصيص الوقت لاتخاذ قرارات بشأن النفقات الرأسمالية الأساسية، لكنه كان مشغولاً فى "تسوية خلافات" العمال.

إن هذه التحليلات الثلاثة هى أيضًا الطريقة الوحيدة لإحداث تغيير فى التوجهات والسلوكيات، حيث إنها توضح الأولويات فى وظيفة أى شخص. وبمقدور تحليل القرار أن يجبر رئيس شركة تبدو مركزية على أن يدرك أن أمامه الكثير من المشاكل التى ينبغى أن يركز عليها، بما يجعله لا يقضى كل وقته فى مكاتب مديرى عموم الإدارات العامة فى شركته، أو على الأقل يجبره على الاختيار بين الأمرين، وتحليل العلاقات سيجبره على إدراك أن "الحفاظ على التواصل مع موظفيه" لم يعد وظيفته، وربما أيضًا مكن التحليلان مديرى العموم من أن يوضحوا للرئيس أنه يدير عملهم فعليًا (ربما وجدوا على الأقل بعض أفراد مجلس الإدارة مستعدين وقادرين على إظهار هذا للرئيس).

إن هذه التحليلات لنوعية بنية الشركة ينبغى أن توضح لمديرى التشغيل أيضًا ما يفترض بهم أن يفعلوه، وتوضح لهم القرارات التى ينبغى أن يتخذوها، وتضعف لديهم توجه "لوم المديرين الأعلى"، وتقيهم غضب الرئيس إذا اتخذوا فعلًا القرارات التى ينبغى عليهم اتخاذها، وأخيرًا، فإنها تقودهم إلى وضع معايير واضحة للأداء لا يمكن فى غيابها حل مشكلة العاملين القدامى الذين لم يعودوا أكفاء حاليًا.

إن نمو الشركة (ما لم يكن مجرد نتيجة لإضافات مالية) نتيجة لنجاحها؛ فالشركة تنمو فى الحجم نتيجة لأدائها عملًا جيدًا، حيث تلقى منتجاتها طلبًا متزايدًا. لم يكن أمام شركة للحاويات – مثلًا – من خيار لتقديم الخدمة لعملائها من خلال نمو حجمها إلا أن تصبح شركة توزيع على مستوى الولايات المتحدة لسبب بسيط، وهو أن عملاءها كانوا يطلبون منتجاتها لتعبئة المحاصيل التى تنمو فى ولاية

أوريجون، وتلك التى تنمو بولاية نيويورك. وربما نمت الشركة لأنها تجيد استخدام تكنولوجيا معينة، وربما نمت - كما هى حال معظم الشركات الكيماوية - نتيجة للبحوث التى تؤدى إلى منتجات جديدة تحتاج الشركة إلى إيجاد أسواق لها. حقًا إن بعض الشركات تنمو نتيجة لعمليات دمج وعمليات مالية وليس نتيجة للإدارة الجيدة، ومع ذلك فإن نجاح الشركة هو السبب الطبيعى لنموها فى أى اقتصاد يجرم الممارسات الاحتكارية؛ فالسبب الطبيعى لنمو الشركات هو إدارتها الكفء القديرة.

وترجع الصعوبة البالغة لمشاكل النمو إلى أنها مشاكل ناتجة عن النجاح، فالمشاكل الناتجة عن النمو عادة ما تكون أصعب - وإن كان هذا نتيجة فقط لميل العقل الإنسانى للاعتقاد أن تحقيق النجاح يجعل كل شىء آخر سهلاً، وهذا هو السبب أيضًا فى إدراك قليل من المديرين ضرورة تغيير توجهاتهم لتحقيق النمو؛ فغالبًا ما يعتبرون أن التوجهات والسلوكيات التى حققت النجاح الأول ستؤدى أيضًا إلى تحقيق المزيد من النجاحات.

ولذلك السبب، فليس فى مناقشة إدارة المديرين شىء أكثر أهمية من التأكيد على المشاكل الناتجة عن النمو، والأهم من هذا التأكيد على أن المطلب الأول للنمو الناجح هو الاستعداد والقدرة على تغيير بنية الإدارة، وتوجهات العاملين وسلوكياتهم بالإدارة العليا.

الجزء الرابع

إدارة العمال والعمل

الفصل ١٩

قصة شركة آى بى إم (IBM)

المورد البشرى هو المورد الأقل كفاءة فى التوظيف المورد الوحيد الواعد بالأداء الاقتصادى الجيد ـ زيادة أهمية المورد البشرى فى ظل نظام الأتمتة ـ ابتكارات شركة آى بى إم ـ تحويل الوظيفة إلى تحدٍّ مشاركة العمال فى التخطيط ـ "رواتب" العمال ـ الحفاظ على وظائف العمال مسئولية الإدارة.

أصبح من شبه البديهيات فى الإدارة فى الولايات المتحدة أن المورد البشرى هو المورد الذى يتم توظيفه بأقل صور الكفاءة الممكنة، وأن أعظم فرصة لتحسين الأداء الاقتصادى تكمن فى تحسين كفاءة الناس فى أعمالهم، ويعتمد أداء الشركة فى النهاية على قدرتها على جعل العاملين بها يؤدون؛ أى يعملون. ولذلك السبب، فإن إدارة العامل والعمل من بين الوظائف الأساسية للإدارة.

من الممكن تغيير الطريقة التى يعمل بها العامل، حيث أصبح العامل اليدوى غير الماهر فى الماضى - والذى لم يكن يسهم إلا بالقوة العضلية - مشغلًا شبه ماهر لماكينة حاليًا، وأصبح عليه أن يستخدم قدرته على إصدار الأحكام ـ وإن كانت قدرة ذات طبيعة روتينية ـ أثناء تشغيل الماكينة، وإمدادها بالمادة الخام، ومراجعة المنتج. أما العامل الماهر، فقد انتقل من العمل بالورشة إلى العمل بالمصنع، حيث يظل عاملًا ماهرًا، أو يصبح مشرفًا، أو فنيًّا، وكانت نتيجة هذا ظهور ثلاث مجموعات جديدة، هى: الموظفون الكتابيون، والمتخصصون المهنيون، والمديرون.

ونحن نواجه حاليًّا تغيرًا كبيرًا آخر؛ فالتكنولوجيا الحديثة تبشر مرة أخرى بتحديث فى المجموعة العاملة بكاملها، حيث سيتحول مشغل الماكينة شبه الماهر حاليًّا

إلى فنى صيانة مدرب ماهر، أو ضابط أدوات، أو ضابط ماكينات، وسيصبح الموظف شبه الماهر - فى الكثير من الحالات - فنيًّا يتمتع بتدريب أساسى يتساوى ربما مع فنى معمل رغم أنه سيظل أقل تدربًا من العامل العادى فى المصنع فى المستقبل، وسوف تتوسع درجات ورتب الفنيين والمهنيين والمديرين المدرَّبين بدرجة تتجاوز كل التوقعات والخبرات السابقة.

ومع هذا، سيظل العمل دائمًا ينجزه الناس. ورغم أنه قد لا يكون هناك تواجد لأى عمال فى ساحة الانتاج بمصنع يدار آليًّا، فستظل هناك أعداد كبيرة منهم خلف المشهد يصممون المعدات وآلية العمل، ويبرمجون ويوجهون، ويمارسون الصيانة والقياس، والحق أنه من المؤكد أن نقص العدد الإجمالى للأشخاص اللازمين لإنجاز كمية معينة من العمل ليس التطور المهم فعلًا، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة من إنتاج المزيد من البضائع بعدد أقل من الأفراد، ومع ذلك، فإن الأتمتة تستمد كفاءتها وإنتاجيتها بصورة أساسية من إبدال العمل البشرى ضعيف التدريب أو شبه الماهر وإحلال عمل بشرى مدرب ومؤهل جيدًا محله وهذا الإبدال تغير كيفى يتطلب الانتقال من العمل القائم على العمالة الكثيفة إلى عمل يعتمد على القوة الذهنية، وليس تغيرًا كميًّا يحتاج إلى أفراد أقل. والأفراد اللازمون لإنتاج مخرجات معينة فى ظل التكنولوجيا الحديثة سيكلفون الشركة أكثر، ومع ذلك فإن مردود هذا أكبر على العمل الذى يقومون به.

وأيًّا كان نوع العمل الذى يمارسه الناس، فإنهم جميعًا متشابهون، سواء كانوا عمالًا مهرة أو غير مهرة أو عمال إنتاج أو موظفين برواتب شهرية، مهنيين أو عمالًا يدويين. نعم، هناك اختلافات بين العمال من حيث نوعية العمل، أو السن، والجنس، والتعليم، ومع ذلك فإنهم جميعًا بشر لديهم احتياجات ودوافع بشرية.

ابتكارات شركة آى بى إم

فيما يلى سنقدم وصفًا لتجربة إحدى الشركات لتوضيح المشاكل الأساسية فى إدارة العمال والعمل، وبعض مبادئ حل هذه المشاكل، وأفضل مثال أعرفه فى هذه

الحالة هو شركة آى بى إم (IBM)، وهى إحدى أكبر الشركات المنتجة للحاسبات ومعدات المكاتب[1].

يتميز معظم منتجات شركة آى بى إم بدرجة كبيرة من التعقيد، حيث تحتوى بعض "العقول الإلكترونية" على مئات الآلاف من الأجزاء، بل إن أصغر منتجات الشركة حجمًا - مثل الآلة الكاتبة الإلكترونية - تعد ماكينة معقدة. وكل منتجات الشركة بالطبع آلات تتميز بالدقة، ويتم تصنيعها بأقل تفاوت ميكانيكى مسموح به، ولا بد أن تتميز هذه المنتجات بإمكانية تشغيلها بعمالة غير ماهرة ميكانيكيًا مثل الكَتَبة على الآلة الكاتبة أو مشغلى الآلات الحاسوبية. ولا بد أن تتحمل الاستخدام الكثيف، ولا بد أن تواصل العمل بأقل قدر من الصيانة أو الإصلاح.

ومع ذلك، فإن من ينتج هذه المعدات ليسوا حرفيين ذوى مهارات عالية، بل إنه لم يكن من الممكن إنتاج هذه المعدات بكميات كبيرة أو بأسعار يستطيع العملاء تحملها لو كان إنتاجها يعتمد على المهارات الحرفية. توظف شركة آى بى إم مشغلى ماكينات شبه مهرة، وتعد الشركة دليلاً رائعًا على أن الإدارة العلمية ومبادئ الإنتاج الكبير يمكن تطبيقها على إنتاج الأدوات ذات الدقة الأكثر تعقيدًا بتنوع كبير وأعداد محدودة، حيث لم يتم إنتاج سوى منتَج واحد فقط من نموذج معين، وهو الحاسوب الكهربائى، ومع ذلك فقد استطاعت الشركة من خلال تقسيم وظيفة إنتاج هذا المنتج الفريد إلى مراحل متجانسة أن تستخدم عمالًا شبه مهرة فى معظم مراحل العمل.

ومع ذلك، فقد تم تصميم كل وظيفة بحيث تحتوى دائمًا على تحدٍّ لاستخدام القدرة على الحكم الصحيح، وفرصة للتأثير على سرعة وإيقاع العمل.

تقول الرواية إن السيد "توماس جيه. واطسون" - رئيس الشركة - رأى ذات مرة عاملة تشغيل تجلس بجوار آلة العمل دون عمل، فسألها عن سبب عدم عملها، فقالت: "لا بد أن أنتظر المسئول عن تشغيل الماكينة لتغيير ضبط الماكينة لأبدأ دورة عمل جديدة، فسألها:

[1] عرض "تشارلز ووكر"، و"إف. إل. ريتشاردسون" وحللا جانبًا من قصة شركة آى بى إم فى كتابهما *Human Relations in an Expanding Company* (New Haven: Yale University Press, ١٩٤٨. وقد ناقش تنفيذيو الشركة عملهم بالشركة بدون تحفظ فى اجتماعات الإدارة، ولكن تفسير هذه البيانات هى مسئوليتى الشخصية بالكامل.

"ألا تستطيعين أن تفعلى هذا بنفسك؟"، فقالت: "أستطيع بالطبع، ولكن لا يُفترض أن أفعل هذا". وعندئذٍ اكتشف "واطسون" أن كل عامل يقضى ساعات عديدة أسبوعيًا دون عمل فى انتظار المسئول عن تشغيل الماكينات. ولم يكن تعليم العمال كيفية ضبط ماكينات التشغيل يحتاج إلى بضعة أيام من التدريب؛ لذلك أضيفت مهمة ضبط ماكينات التشغيل إلى وظيفة العمال، وبعد ذلك بفترة قصيرة أضيفت مراقبة الأجزاء كاملة التصنيع إلى وظيفة العمال، حيث اكتُشف مرة أخرى أن تعليم العمال مراقبة الإنتاج لا يحتاج إلى بضعة أيام من التدريب.

وقد أدت زيادة نطاق الوظيفة بهذه الطريقة إلى تحسنات لم تكن متوقعة فى مخرجات الإنتاج وجودته، مما جعل الشركة تقرر اتباع أسلوب منهجى فى توسيع نطاق وظائف العاملين بها، وتمت هندسة العمليات نفسها فى الشركة حتى تصبح فى أبسط صورة ممكنة. ومع ذلك، فإن كل عامل يتلقى تدريبًا يمكِّنه من القيام بأكبر عدد ممكن من العمليات، وكانت المهمة الواحدة من المهام المكلف العامل بأدائها - مثل ضبط ماكينة العمل - يتم تصميمها بحيث تتطلب قدرًا معينًا من المهارة أو الحكم الصائب، وبحيث يسمح نطاق العمليات المختلفة بتنويعات فى إيقاع عمل العامل، مما منح هذا العامل فرصة فعلية للتأثير على مسار الأحداث.

لم ينتج عن هذا الأسلوب زيادة مستمرة فى إنتاجية الشركة فحسب، بل أثر أيضًا تأثيرًا كبيرًا على توجهات العمال، حيث يعتقد الكثير من المراقبين من داخل الشركة وخارجها أن زيادة شعور العامل بالفخر بما يؤديه من عمل كان المكسب الأهم.

وقد مكنت سياسة "توسيع نطاق الوظائف" شركة آى بى إم أيضًا من أن توجد فرصًا مهمة للعمال شبه المهرة، حيث أصبح فى إدارة كل مشرف عمل الآن "معلم وظيفة" واحد أو أكثر؛ وهو أحد كبار العمال الذين يمارسون مهام وظائفهم، وفى الوقت نفسه يساعدون الآخرين من العمال الأقل خبرة على تعلم مهارات تكنولوجية أرقى وحل المشاكل التى تتطلب خبرة وقدرة على الحكم الصائب، وكانت مناصب هؤلاء العمال الكبار تحظى بوضع متميز مرموق، وقد ثبت أيضًا أنها بمثابة إعداد ممتاز للمديرين، وقد درب العمال الكبار العمال جيدًا واختبروهم بما يمكن الشركة من إيجاد مرشحين للترقية، وحل مشكلة فشل ملاحظى العمال حديثى الترقية فى الأداء أو الحصول على احترام مرءوسيهم، وهذه الأمور تمثل مشاكل حقيقية فى

معظم الوحدات الصناعية الأخرى. ففى بعض الشركات لا يُثبت إلا نصف من تمت ترقيتهم أن قرارات ترقيتهم كانت صائبة.

ويبدو أن الابتكار الثانى أيضًا لشركة آى بى إم قد تطور بصورة غير مقصودة، حيث كان يتم، قبل عدة أعوام، تطوير واحد من أجهزة الحواسب الكهربائية المعقدة الحديثة. وكان الطلب على هذا الحاسوب مرتفعًا (أو ربما أن التصميم الهندسى للجهاز كان قد استغرق فترة أطول من المتوقع) لدرجة كان من الضرورى معها أن يبدأ الإنتاج قبل الانتهاء من العمل الهندسى، وكان قد تم وضع التفاصيل النهائية لقسم الإنتاج على أيدى المهندسين المتعاونين مع ملاحظى العمال والعمال، وكانت النتيجة تصميمًا هندسيًّا رائعًا، حيث أصبحت هندسة الإنتاج أفضل، وأرخص، وأسرع، وأصبح كل عامل يؤدى وظيفة أفضل وأكثر إنتاجية لمشاركته فى هندسة المنتج وفى عمله. ويتم تطبيق الدرس المستفاد من هذه الخبرة حاليًّا كلما قامت الشركة بتقديم منتج جديد، أو إحداث تغيير كبير فى المنتجات القائمة؛ فقبل انتهاء التصميم الهندسى للمنتج يتم تكليف أحد ملاحظى العمال بالمشروع، ثم يصبح هذا الملاحظ مدير المشروع الذى يعمل على التفاصيل النهائية للمشروع مع المهندسين والعمال الذين سينتجون الجهاز الجديد، حيث يخطط هو والعمال معه - وبالاستعانة بأية خبرة تقنية يحتاجون إليها - التصميم الفعلى للمنتج، ويحددون كل مهمة أثناء إنتاجه. وبمعنى آخر، فإن العامل يشارك فى تخطيط المنتج، وفى عملية الإنتاج، وفى تشكيل وظيفته التى يقوم بها، وقد حققت هذه الطريقة حيثما تم تطبيقها المزايا نفسها فيما يخص التصميم، وتكاليف الإنتاج وسرعته، وشعور العمال بالرضا كما حدث فى المرة الأولى.

كانت شركة آى بى إم غير تقليدية أيضًا فيما يتعلق بما تقدمه من حوافز ومكافآت، حيث كانت الشركة قد استخدمت على مدار أعوام عديدة الأسلوب المعروف، وهو: معايير المخرجات التى يضعها المهندس الصناعى لكل عملية، وتحديد الأجر الأساسى للإنتاج وفقًا لهذه المعايير وتخصيص علاوة تشجيعية لمن يتجاوز أداؤه هذه المعايير. أما فى عام ١٩٣٦، فقد استغنت الشركة عن المعايير التقليدية وحوافز الراتب، وبدلًا من أن تعطى الشركة للعمال أجورهم وفقًا لعدد الوحدات التى يتم إنتاجها، أصبحت

تدفع لكل عامل بها "راتبًا" (إضافة طبعًا إلى أجر إضافى نتيجة للعمل بعد الدوام الرسمى، وأثناء الإجازات.. إلخ). وبدلًا من معايير المخرجات المفروضة من أعلى، أصبح كل عامل يطور مع ملاحظه معدلات إنتاجه الشخصية، وكان كلاهما يعرف بالطبع مدى المخرجات المتوقعة من العامل فى الأوضاع العادية. ومع ذلك، فحتى فى حالة العمليات الجديدة، أو التغيرات الكبرى فى العملية أو الوظيفة، يُترك تحديد معايير المخرجات للعمال أنفسهم، والحق أن الشركة تؤكد على عدم وجود شىء بها اسمه معيار، وتؤكد أن يحدد العامل نفسه - وبمساعدة رئيسه - سرعة العمل وتدفقه الذى يجعله يحقق أعلى إنتاجية.

كان من النتائج المهمة لهذا زيادة التأكيد فى الشركة - سواء من العمال أو ملاحظيهم - على التدريب، والتأكيد بدرجة أكبر على تعيين الفرد فى وظائف تناسب قدراته. من الواضح لكل من يعملون بشركة آى بى إم أن هناك اختلافات كبيرة فى قدرة العاملين على أداء أى نوع من العمل أيًا كان افتقارهم للمهارة، ونتيجة لذلك، فإن كل ملاحظى العمال يحاولون جاهدين أن يضعوا كل عامل فى الوظيفة الأكثر مناسبة له، ويحاول العامل نفسه أن يجد الوظيفة التى يجيدها أكثر من غيرها، أو أن يكتسب المهارات لأداء الوظيفة التى يعمل بها بصورة أفضل.

وعندما زادت مخرجات كل عامل بعد تطبيق الخطة الجديدة فى الشركة برر الكثيرون من منتقدى الفكرة (بمن فيهم كثيرون فى الشركة نفسها) هذا على أنه نتيجة لخوف العامل من فقدان وظيفته؛ فقد كان عام ١٩٣٦ عام ركود على أية حال، ومع ذلك، فقد ظلت مخرجات العامل تتزايد على مدار سنوات الحرب، بينما لم تكن الحوافز الكبيرة نفسها قادرة على منع انهيار مخرجات العمال فى العديد من مجالات العمل - لقد واصلت مخرجات العمال فى الشركة الزيادة.

ومع ذلك، فلم يكن لمخرجات العمال أن تظل مرتفعة - ناهيك عن الزيادة المتواصلة - لولا سياسة التوظيف المستقرة التى اتبعتها الشركة، وقد تم تبنى هذا الابتكار - وهو من أكثر ابتكارات الشركة - جرأة - فى بدايات فترة الكساد.

شركة آى بى إم شركة منتجة لسلع رأسمالية، وتستخدم منتجاتها بصورة شبه حصرية فى الشركات. وبحكم طبيعة الشركة، فإن التوظيف بها حساس بشدة

للتقلبات الاقتصادية، حيث سرح الكثير من الشركات المنافسة لها الكثيرين من العمال أثناء فترة الكساد، بينما كانت إدارة آى بى إم ترى أن مهمتها الحفاظ على عمالها، وكان من الواضح أن هناك طريقة واحدة فقط لتحقيق هذا، وهى: تطوير أسواق جديدة، وقد نجحت الشركة فى إيجاد هذه الأسواق الجديدة وتطويرها، مما مكنها من الحفاظ على العاملين بها على مدار عقد الثلاثينيات.

وقد كانت النتيجة أن تحرر العاملون بالشركة من الخوف من فقدان وظائفهم، فلم يقيدوا مخرجاتهم، ولم يكونوا يستاءون إذا أنتج أحد زملائهم أكثر مما أنتجوه، حيث لن يؤدى هذا فى النهاية إلى معيار أعلى للمخرجات اللازمة منهم، ولم يكن يمثل خطورة لأمانهم الوظيفى، ولم يقاوموا التغيير.

قد يقول بعض الناس إن حفاظ شركة آى بى إم على عمالتها من خلال إيجاد أسواق جديدة لا يُثبت شيئًا؛ حيث لم يكن عقد الثلاثينيات فترة كساد لمجال الأجهزة المكتبية بل فترة رواج، حيث كانت خطة الرئيس "روزفلت" للإصلاح الاقتصادى تتطلب الكثير من الأجهزة المكتبية لدرجة أنه أطلق على عقد الثلاثينات اسم "ثورة آى بى إم"؛ فعلاوة على العدد الهائل من الأجهزة المكتبية التى احتاجت إليها المؤسسات الحكومية حديثة النشأة - مثل إدارة الضمان الاجتماعى، وإدارة الأجور وساعات العمل - اضطرت الشركة أن تكثف إنتاجها للآلات لتحافظ على التقارير التى كانت الحكومة تطلبها. وإضافة إلى ذلك، فقد كان هناك توجه صاعد قوى على المدى الطويل فى السوق فيما يخص استخدام الأجهزة المكتبية، مما قلل من أثر الكساد على شركة آى بى إم حتى لو لم توجد خطة إصلاح اقتصادى.

ومع ذلك، تظل حقيقة أن الكثير من منافسى آى بى إم عانوا كثيرًا أثناء الثلاثينيات رغم خطة الإصلاح الاقتصادى، والتوجه الجيد للسوق على المدى الطويل، وهناك شىء يمكن قوله على سبيل الجدل عبر عنه أحد تنفيذيى آى بى إم، وهو: "ليس من الصحيح أن نقول إننا نجحنا فى الحفاظ على العاملين لدينا أثناء الكساد لأن الشركة نمت فى الحجم، بل لأننا ألزمنا أنفسنا بالحفاظ عليهم ،مما أجبرنا على إيجاد مستخدمين جدد واستخدامات جديدة لمنتجاتنا القائمة. لقد أجبرنا هذا الالتزام على أن نجد رغبات غير مشبعة فى السوق، وأن نطور منتجات جديدة لإشباع هذه الرغبات، وأن نطور أسواقًا بالخارج ونزيد من صادراتنا، وإننى

على يقين من أننا لم نكن لنصبح شركة رائدة عالميًّا فى إنتاج الأجهزة المكتبية وتصديرها لولا التزامنا بالحفاظ على العاملين لدينا أثناء سنوات الكساد"، ثم أضاف: "إننى أتشكك أحيانًا فى جدوى عدم التزامنا بنصيحة إلزام أنفسنا بزيادة العاملين معنا باستمرار".

الفصل ٢٠

توظيف العامل بكامله

العناصر الثلاثة فى إدارة العامل والعمل ـ العامل كمورد ـ مورد بشرى ومورد بشرى ـ الإنتاجية توجه نفسى ـ مطلوب: بديل للخوف ـ العامل والمجموعة ـ البشر فقط هم من يتطورون ـ متطلبات الشركة من العامل ـ خطأ فكرة "عمل عادى مقابل أجر عادى" ـ استعداد العامل لقبول التغيير ـ متطلبات العامل من الشركة ـ البعد الاقتصادى ـ الأجر من منظور العامل والشركة ـ المعنى الثنائى للربح.

أثنا توظيف العمال عادة ما توظف الشركات العمال ككيانات كاملة، حيث يتضح من خلال مثال شركة آى بى إم أن الشركة لا تستطيع "توظيف يد عاملة"؛ فعادة ما يأتى صاحب هذه اليد مع يده، والحق أنه ليس هناك الكثير من العلاقات التى تتضمن الشخص بكامله مثل علاقته بعمله. لم يكن العمل من الطبيعة الفطرية للبشر، ولكن تم إدراجه فى طبيعته بعد ذلك. لقد كان "اكتساب القوت بعرق الجبين" عقاب الله لآدم بعد هبوطه من الجنة، وكان أيضًا نعمة للإنسان حتى يصبح لحياته معنى ويستطيع تحملها بعد هبوطه على الأرض. لا يسبق علاقة الإنسان بعمله من حيث الأهمية إلا علاقته بخالقه وعلاقته بعائلته، ولكن الفارق أن العلاقتين الأوليين أساسيتان بدرجة أكبر، وإضافة إلى هذا، فإن علاقة الإنسان بعمله تكمن خلف كل إنجازات الفرد فى حياته، ومجتمعه المتحضر، والفنون التى يبدعها، وتاريخه.

توضح حقيقة أنه لا يمكن توظيف جزء واحد من الفرد، بل الفرد ككيان كامل، السبب فى أن تحسين كفاءة الفرد فى العمل هو أعظم فرصة لتحسين الأداء والنتائج. والمورد البشرى - الفرد ككل - هو المورد الأكثر إنتاجية، وتنوعًا، ومهارة بين كل الموارد الاقتصادية.

يتضح من قصة آى بى إم أيضًا أننا عندما نتحدث عن إدارة العامل والعمل، فإننا نتحدث عن موضوع معقد، حيث ينبغى علينا أولًا أن نتعامل مع العامل باعتباره موردًا بشريًا، وعلينا أن نتساءل عن المكونات المحددة لهذا المورد، وتتباين الإجابات التى نحصل عليها عن هذا السؤال تباينًا مذهلًا، وهذا بسبب اختلاف التركيز بين كلمتى "مورد"، و"بشرى" فى المصطلح.

وعلينا ثانيًا أن نسأل عن متطلبات الشركة - كأداة اجتماعية مسئولة عن إنجاز العمل - من العمال، ومتطلبات العامل - كإنسان، وكفرد، وكمواطن - من الشركة.

وهناك أخيرًا بعد اقتصادى كامن فى حقيقة أن الشركة أداة لإنتاج الثروة فى المجتمع، ومصدر لاكتساب القوت، ومعنى هذا أن إدارة العامل والعمل لا بد أن توفق بين نظامين اقتصاديين مختلفين؛ فهناك تعارض بين الأجر كتكلفة والأجر كدخل، ولا بد من التوفيق بين هذا التعارض، وهناك مشكلة علاقة العامل بالمطلب الأساسى للشركة، والمتمثل فى الربحية.

العامل كمورد

إذا نظرنا إلى العامل على أنه مورد اقتصادى يمكن مقارنته بكل الموارد الأخرى مع مراعاة أنه إنسان، فعلينا أن نتوصل إلى طريقة لتوظيفه أفضل توظيف، وننظر إليه كما ننظر للنحاس، أو الطاقة المائية كموارد اقتصادية، وهذا الأسلوب أسلوب هندسى يراعى أفضل مزايا العامل وأسوأ عيوبه، ويؤدى إلى تنظيم العمل بما يناسب قدرات هذا المورد المحدد وقيوده بأفضل الصور الممكنة. يتميز المورد البشرى بخصائص تميزه عن كل الموارد الأخرى؛ فبمقدوره التنسيق، والتكامل، وإصدار الأحكام، والتخيل. والحقيقة أن هذا هو موضع التميز الوحيد للمورد البشرى؛ لأن الماكينات تستطيع أن تؤدى وظيفة أفضل بكثير مما يؤديه الإنسان فى كل الأمور الأخرى، سواء فيما يتعلق بالقوة البدنية، أو المهارة اليدوية، أو الإدراك الحسى.

ومع ذلك، فلا بد أن ننظر إلى العامل فى العمل على أنه إنسان؛ أى لا بد أن نؤكد أيضًا على كلمة "بشرى" فى مصطلح المورد البشرى، ويركز هذا الأسلوب على الإنسان ككائن أخلاقى واجتماعى، ويبحث فى كيفية تنظيم العمل بما يناسب خصائص العامل كإنسان، ويمكن "توظيف" العامل باعتباره موردًا اقتصاديًا، ومع ذلك فالعامل وحده هو من يمكنه توظيف نفسه، وهذا هو التميز الكبير والنهائى بين العامل وغيره من الموارد الاقتصادية الأخرى.

إن خصائص الإنسان محددة ومتفردة، فالإنسان يختلف عن أى مورد آخر من حيث قدرته المطلقة على العمل من الأصل، وهذا هو ما تنساه الديكتاتوريات فى الغالب، ومع ذلك فإن إرغام الناس نادرًا ما يؤدى إلى إنجاز العمل. ولذلك السبب، لا بد من تحفيز المورد البشرى فى العمل بصورة دائمة.

ولا شىء يوضح هذا أفضل من تقارير فرق التقنيين والمديرين الأوربيين الذين جاءوا للولايات المتحدة فى ظل خطة مارشال لإنقاذ أوروبا بغرض دراسة الإنتاجية الأمريكية. لقد كانت هذه الفرق (وكانت عدة مئات) تظن أن أسباب الإنتاجية الأمريكية هى الماكينات، ولكنهم سرعان ما اكتشفوا أن تأثير الماكينات لم يكن كبيرًا على الإنتاجية، بل أن الماكينات أنفسها نتيجة للسبب الحقيقى، وهو: التوجهات الأساسية للمديرين والعمال. وكان الاستنتاج الذى توصلوا إليه: "الإنتاجية توجه". (ولمزيد من التفاصيل، انظر إلى مقالى بعنوان "الإنتاجية توجه" "Productivity Is an Attitude"، المنشور فى عدد أبريل ١٩٥٢ من مجلة Nation,s Business. وخلاصة القول إن دافعية العمال هى ما يحدد مخرجات إنتاجهم.

وتكتسب هذه القاعدة أهمية خاصة فى عالم الصناعة حاليًا، وذلك لاختفاء الخوف - المحفز التقليدى للعامل الصناعى - بصورة كبيرة من العالم الغربى حاليًا نتيجة لزيادة الثروة التى نتجت عن التصنيع. يفقد الخوف قدرته على التحفيز فى المجتمعات التى بلغت درجة من الثراء تمكنها من إعالة كل مواطنيها حتى من لا يعملون منهم، وكان حرمان الإدارة من سلاح الخوف هو أيضًا الهدف الأساسى لنقابات العمال، بل إن تمرد العمال على هذا السلاح وعلى استخدامه من بين القوى المحركة الرئيسية لحركات الاتحادات العمالية.

وقد كان تلاشى الخوف كقوة محفزة دائمًا، ولم يعد ثمة اعتماد عليه إلا فى حالات الطوارئ، والأهم من هذا أننا كنا نستخدم النوع الخطأ من الخوف؛ فالخوف من شىء يهدد المجتمع هو خوف يوحد الناس، فليس هناك محفز لبذل الجهد أعظم من الخطر كما حدث فى بريطانيا أثناء موقعة دنكيرك فى الحرب العالمية الثانية. أما الخوف من شخص بداخل المجتمع فإنه يقسم، ويضعف، ويفسد من يخيف ومن يخاف؛ ولذلك السبب فإن تخلصنا من الخوف كمحفز للعمل إنجاز كبير، ولو لم نتخلص من هذا النوع من الخوف لاستحالت إدارة العمال فى المجتمع الصناعى.

ومع ذلك، فإن التخلص من الخوف فى حد ذاته لا يحقق التحفيز على عكس ما يؤكده خبراء العلاقات البشرية، بل يخلق فراغًا؛ فليس لنا أن نجلس موقنين بأن التحفيز لدى العامل يزداد تلقائيًا بمجرد زوال خوفه، بل لا بد أن نوجد تحفيزًا إيجابيًا ليحل محل الخوف الذى تم التحرر منه، وهذه واحدة من أصعب وأهم المهام التى تواجه الإدارة، وأكثرها إلحاحًا.

وإضافة إلى ذلك، فإن الإنسان يسيطر على مدى جودة وحجم عمله، وكذلك كمية ونوعية إنتاجه. إنه يشارك فى العملية بنشاط - على خلاف كل الموارد الأخرى التى لا تشارك إلا بصورة سلبية من خلال تقديمها استجابة آلية على محرك مبرمج سلفًا.

فى العملية التى تغطيها الآلة بصورة كاملة - والتى يبدو أن سرعتها وجودتها تحددها الآلة بصورة كاملة - يظل العامل يتمتع بالسيطرة الحاسمة على العملية. وقد يكون من المستحيل معرفة كيف يستطيع العامل أن يسيطر على الماكينة، ومع ذلك فإن الطبيعة الإنسانية قادرة على إثبات نفسها حتى لو ضربت بالمذراة - كما يقول المثل اللاتينى، أو ضربت بالسير الناقل فى خط التجميع الحديث، وهذه السيطرة مطلقة تمامًا فى أية عملية لا يشغل الماكينات شبه الآلية فيها عمال شبه مهرة؛ أى فى الأعمال ذات الطبيعة المكتبية، أو الماهرة، أو الفنية، أو المهنية، أو الإدارية.

وستنطبق هذه القاعدة بدرجة أكبر على التكنولوجيا الحديثة، حيث لا يوجد من يعمل على الماكينات، وحيث تتم العمليات شبه الماهرة فى تشغيل الماكينات - من تعامل مع المواد الخام وإدخالها للماكينة، وبدء العمل وإيقافه - من خلال الماكينة

نفسها، وتكون النتيجة أن يزيد العامل من سرعة الماكينة بدلًا من أن تزيد هى من سرعته، ويحدد العامل ما تفعله الماكينة ودرجة جودة فعلها له من خلال ضبطها، وتوجيهها، وصيانتها. وهنا تكون سيطرة العامل كاملة. ونظرًا لأن عملية الإنتاج عملية متكاملة؛ فإن طريقة كل شخص فى السيطرة على وظيفته تحدد أداء عملية الإنتاج بكاملها، ومشاركة العامل فى نظام الإنتاج الكبير الحديث وعملية الإنتاج مشاركة حاسمة - وقد تكون عنصرًا مهمًّا ومسيطرًا.

يعمل الإنسان فى جماعات، ويبدو أن المجموعة - أيًّا كانت طريقة تشكيلها وسببها - تركز على مهمة معينة، وتؤثر العلاقات بداخل الجماعات على هذه المهمة المعينة، والتى تؤثر بدورها على العلاقات الشخصية بداخل المجموعة، وفى الوقت نفسه يظل الإنسان فى المجموعة فردًا، ولذلك السبب ينبغى تحقيق التوفيق المتناغم بين المجموعات والأفراد فى تنظيم العمل.

وهذا يعنى تحديدًا أنه لا بد من تنظيم العمل دائمًا بطريقة تجعل الأفراد يصبحون مصدرًا للقوة والأداء فى المجموعة بالكامل أيًّا كان مدى ما يتمتع به هؤلاء الأفراد من قوة، ومبادرة، ومسئولية، وكفاءة، وهذا هو المبدأ الأول للتنظيم، بل إنه التعريف الدقيق لهدف التنظيم، وكون أن هذه القاعدة ليست سارية فى خط التجميع التقليدى فى صناعة السيارات هو فى حد ذاته دليل كاف على عدم معرفتنا حتى الآن كيف ندير العامل والعمل. إن العامل الذى يستطيع أن ينتج الكثير من مصدات الحوادث للسائرين لا يساعد زملاءه العمال على خط الإنتاج، بل على النقيض فكل ما يفعله هو وضع المزيد من الضغط على العامل المجاور له (والذى ربما كان عليه أن ينتج ممتص الصدمات الواقى)، وإرباك إيقاع عمله، ويسبب له المشاكل سواء بضغطه فى العمل، أو بتكليفه بفعل أشياء تفوق قدراته، وتجعل أداءه فى النهاية أقل جودة، وتقلل من حجم إنتاج العمل. وهذا انتهاك لقانون الأخلاق؛ لأنه ليس هناك أسوأ من تحويل قدرة شخص ما على النمو إلى تهديد له ولزملائه، وهذا هندسة سيئة أيضًا.

وأخيرًا، فإن الإنسان يتميز عن كل الموارد الأخرى من حيث إن "تطوره" ليس شيئًا يحدث له، ولا يعد طريقة أخرى أو طريقة أفضل لتوظيف قدراته الحالية، بل هو نمو، والنمو دائمًا ما يكون من الداخل، ولذلك السبب، فلا بد للعمل أن يشجع

على نمو الأفراد، وتوجيهه، وإلا فلن يستطيع تحقيق الاستفادة الكاملة من القدرات المميزة للمورد البشرى.

وهذا يعنى أن الوظيفة لا بد أن تثير العامل دائمًا، فليس هناك ما يناقض طبيعة المورد البشرى أكثر من المحاولة الشائعة لإيجاد "عبء عمل متوسط" لـ "عامل متوسط"؛ فهذه الفكرة بالكامل تقوم على علم نفس غير مبرهن يساوى بين سرعة التعلم والقدرة على التعلم، ويقوم أيضًا على الاعتقاد بأن العامل الفرد تزيد إنتاجيته كلما قلت سيطرته على العمل ومشاركته فيه - وهذا سوء فهم كامل للمورد البشرى. والأهم من هذا أن فكرة العمل المتوسط الذى يجب أداؤه فكرة تقوم بالتأكيد على اعتبار أن أى عمل يستطيع كل من يخلو من الإعاقة البدنية أو العقلية عمله عمل متوسط، وهنا يصبح الشخص الطبيعى، ولكنه يفتقر إلى الكفاءة أو حب عمله معيار قياس كل الأشياء، ويصبح أداؤه الأداء المعيارى. وعندئذٍ يصبح العمل البشرى شيئًا لا يتطلب مهارة، أو جهدًا، أو تفكيرًا، ولا يقدم إثارة، ولا يميز بين ذوى المهارة والتحفيز الكبير وبين الخاملين.

إن هذه الفكرة بالكامل عبارة عن هندسة ضعيفة كما يتضح من مثال شركة آى بى إم، حيث تؤدى إلى التخفيض المستمر فى معيار الأداء وليس رفع مستويات الأداء لمجموعة العمل بكاملها، وتقلل من إنتاجية المورد البشرى، وطبيعة الإنسان تفترض أنه ينبغى أن يكون أداء أفضل العمال - وليس أضعفهم - هو هدف الجميع.

متطلبات الشركة من العامل

إذا انتقلنا إلى متطلبات الشركة والعامل على بعضهما، يصبح السؤال الأول هو: ما الذى لا بد للشركة أن تتطلبه حتى يُنجَز العمل؟

تتمثل الإجابة المعيارية عن هذا السؤال فى العبارة اللافتة القائلة: "عمل يومى مقبول فى مقابل أجر يومى مقبول". ومن المؤسف أنه لم يستطع أحد قط أن يحدد ما هو معقول سواء فيما يتعلق بالعمل أو بالأجر، ومع ذلك فالمشكلة الفعلية فى هذه الجملة هى أنها تطلب القليل جدًّا وتطلب الأشياء الخطأ.

ما لا بد أن تطلبه الشركة من العامل هو استعداده لتوجيه جهوده باتجاه تحقيق أهدافها. وإذا كانت الشركة "توظف يدًا عاملة"، فلها أن تطلب قيمة جيدة لهذه اليد

العاملة فى مقابل سعر جيد، وإذا استطاعت شركة شراء قوة العمل، فإنها تستطيع أن تشتريها بأية وحدة تنطبق عليها، ومع ذلك فإن "قوة العمل ليست صنفًا تجاريًّا" - كما يعرف الجميع، ونظرًا لأن قوة العمل تعبر عن إنسان؛ فإن العمل اليومى المقبول شىء لا يمكن الحصول عليه، وذلك لأن هذا إذعان سلبى - وهذا هو الشىء الذى لا يستطيع الإنسان تقديمه.

وإذا أرادت الشركة أن تحقق أى شىء، فلا بد أن تطلب شيئًا أكبر من العمل اليومى المقبول.. لا بد أن تتجاوز المقبول، وتطلب الاستعداد للتكريس. لا ينبغى للشركة أن تستهدف إذعان العامل، بل بناء روح تضامن قوية بين العمال.

إن هذه القاعدة تكتسب أهمية كبرى فى ظل نظام الإنتاج الكبير للأجزاء المتطابقة، وتجميعها فى منتجات متنوعة، وفى ظل عملية الإنتاج، وفى ظل الأتمتة. وهذه النظم الإنتاجية تطلب من كل عامل تقريبًا أن يتحمل مسئولية أفعاله لسبب بسيط، وهو أن كل عامل تقريبًا يحدد ويسيطر على المخرجات الكلية من خلال طريقة أدائه لوظيفته، وطريقة إدارته لعملياته، وصيانته لمعداته. تفترض فكرة العمل المقبول مقابل الأجر المقبول وجود نظام إنتاج لا يفعل العامل فى ظله إلا ما يطلب منه فعله، بل وتفترض أن التكنولوجيا القائمة هى التكنولوجيا التى يمثل حافر القنوات بجاروفه فيها الإنتاج فى أكثر مراحله تقدمًا، ومع ذلك، فربما كان شعار "عمل يومى مقبول مقابل أجر يومى معقول" شعارًا ليس سيئًا جدًّا لحافر القنوات بجاروفه، ولهذا فإن هذا الشعار نوعية غير منتجة من التكنولوجيا.

لا ينبغى للشركة أن تتوقع من العامل القبول السلبى للعمل اليدوى المعتاد، بل أن تفترض فيه تحمل المسئولية الفعالة عن النتائج التى تحققها الشركة، ونظرًا لأن هذا الطلب أكبر؛ فمن المحتمل أن نحققه بينما لم يسبق قط أن حصلنا على يوم عمل معقول؛ لأنه من المزايا الفريدة للبشر أنهم يستجيبون بصورة أفضل للطلبات الكبيرة، بل إن قدرتهم على الإنتاج يحددها بدرجة كبيرة مستوى الطلبات المفروضة عليها.

وثمة شىء آخر لا بد للشركة أن تطلبه من العامل، وهو استعداده لقبول التغيير. الابتكار وظيفة مهمة للشركات، وإحدى مسئولياتها الاجتماعية الكبرى، ومع ذلك فإنها مهمة تتطلب تغير الناس، وتغير عملهم، وعاداتهم، وعلاقاتهم بالمجموعة.

تتجاوز قدرة الإنسان على التغير قدرة كل المخلوقات الأخرى، ولكن هذه القدرة لها حدود؛ فبينما يستطيع الإنسان أن يتعلم بسرعة مذهلة فإن قدرته على تعديل ما تعلمه أقل بكثير (وهذا من حسن حظ الجنس البشرى). ونحن نعرف الآن أن القدرة على التعلم لا تختفى مع التقدم فى العمر، ومع ذلك فكلما زاد ما يتعلمه الإنسان زادت صعوبة تعديله ما تعلمه، وبمعنى آخر، فإن الخبرة وليست السن هى أساس تسهيل تعديل ما تعلمه الفرد وتسهيل أو تسريع تعلم أشياء جديدة أيضًا. والطريقة الوحيدة لفعل هذا هى جعل القدرة على تعديل الإنسان لما تعلمه جزءًا مما يتعلمه الإنسان، وهذا يتطلب أن يتعلم الإنسان من خلال اكتساب المعرفة وليس من خلال الخبرة فقط. إنه يتطلب برامج "تعليم"، وليس برامج "تدريب"؛ فالكثير من البرامج التقليدية حاليًّا تجعل الإنسان جامدًا وليس مرنًا، وتعلمه أسرار المهنة وليس الفهم، وستزداد الحاجة لتدريب العمال على القدرة على تعديل ما تعلموه وعلى التعلم مع زيادة مستويات مهاراتهم ومعرفتهم.

ليس التغيير عملية ذهنية فحسب، بل عملية نفسية أيضًا، وليس صحيحًا ما يؤكده الكثيرون من متخصصى علم النفس الصناعى من أن الطبيعة البشرية مقاومة للتغيير، بل على العكس؛ فليس هناك كائن أكثر رغبة فى الأشياء الجديدة من الإنسان. ومع ذلك، فهناك شروط للاستعداد النفسى للإنسان للتغير، حيث لا بد أن يعتبر أن التغيير منطقى، ودائمًا ما يقنع الإنسان نفسه بأن التغييرات منطقية حتى لو كانت تلك التغييرات الأكثر افتقارًا إلى المنطق والخطأ. لا بد أن يبدو التغيير تحسنًا أو تطورًا، ولا ينبغى أن يكون التغيير كبيرًا أو سريعًا بدرجة تؤدى إلى اهتزاز المعالم النفسية لدى العامل والتى تشعره بالأمان مثل: فهمه لعمله، وعلاقاته بزملائه فى العمل، وأفكاره وتصوراته عن المهارة، والوضع الاجتماعى الذى تتميز به وظائف معينة.. إلخ. سيواجه التغيير مقاومة ما لم يدعم بوضوح وجلاء الأمان النفسى، وشعور الإنسان بالأمان متزعزع دائمًا؛ لأنه مخلوق فانٍ، وضعيف، ومحدود. ولذلك السبب، فإن تأكيد الشركة على قدرة العامل على التغيير يحتاج إلى سلوكيات إيجابية تمكنه من التغير.

متطلبات العامل من الشركة

وقد أساءت عبارة "أجر يوم عمل عادى" أيضًا تعريف ما يطلبه العامل من الشركة؛ فالعامل - أثناء عرضه مطالبه على الشركة - إنسان كامل، وليس كيانًا اقتصاديًّا، حيث يطلب - قبل العوائد الاقتصادية - عوائد عليه كفرد، وكشخص، وكمواطن، ويطلب التمتع بوضع اجتماعى ووظيفى جيد فى وظيفته وفى كل عمله، ويطلب تحقيق الوعود للأفراد التى يقوم عليها مجتمعنا، ومن بينها الوعد بتحقيق العدالة من خلال الفرص المتساوية للترقية، ويطلب أن يكون لعمله معنى وأهمية. إن معايير الأداء المرتفعة، والدرجة العالية من الكفاءة فى طريقة تنظيم وإدارة العمل من بين أهم الأشياء التى يطلبها العامل من الشركة ومن الإدارة.

ويفرض العامل فى المجتمعات الحرة - باعتباره إنسانًا ومواطنًا - أيضًا قيودًا على الشركة؛ فالشركة توظف العامل كإنسان كامل، ولكن ليس من حقها أن تمتلك الإنسان بالكامل. ولأن الشركة لا تحقق إلا احتياجات جزئية للمجتمع، فلا ينبغى لها أبدًا أن تسيطر على ما يتجاوز جزءًا من أفراد المجتمع، وأقصد به الموظفين بها. لا ينبغى للشركة أن تصبح "مؤسسة رفاهية" وتحاول أن تتضمن كل مراحل حياة الفرد، ولا بد أن تقتصر - سواء من حيث متطلباتها أو ما تشبعه من احتياجات - على مجالها الصحيح كأداة واحدة - وإن كانت أساسية - من أدوات المجتمع. إن الولاء المطلق من العامل للشركة لا يقل خطأ عن وعد الشركة للعامل بالمسئولية المطلقة عنه.

البعد الاقتصادى

وأخيرًا، فهناك مجموعة كبيرة من المشاكل متجذرة فى المجال الاقتصادى[1].

تعيش الشركة فى نظامين اقتصاديين، نظام خارجى وآخر داخلى، ويحدد الكمية الكلية المتاحة للاقتصاد الداخلى (وهو أجور الموظفين أساسًا) ما تتلقاه الشركة مقابل منتجاتها من الاقتصاد الخارجى، وهو ما تحدده حالة السوق.

[1] لمزيد من المناقشة المستفيضة لبعض هذه الجوانب الاقتصادية، انظر إلى كتابنا - The New Society New York: Harper & Brothers, 1950، ومقالى بعنوان (The Employee Society) فى عدد يناير ١٩٥٣ من المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع.

ومع ذلك، فإن الشركة من داخلها ليست اقتصاد سوق، بل اقتصاد إعادة توزيع يتم فيه توزيع الإنتاج الكلى بين أفراد الشركة وفقًا لوصفة مسبقة. واقتصاد السوق واقتصاد إعادة التوزيع كلاهما نمط أساسى، ومع ذلك فإن الشركة هى المؤسسة البشرية الوحيدة التى نعرفها التى يرتبط فيها نوعا الاقتصاد ارتباطًا تداخليًّا. وبينما من الضرورى أن تتجه جهود الإدارة باتجاه الحصول على المزيد - أى باتجاه زيادة الإنتاج - فإن انتباه العامل بداخل الشركة يتجه نحو الحصول على نصيب أكبر من الإنتاج الكلى للشركة أيًّا كان هذا الإنتاج، ومن الأمثلة المتطرفة على هذا التوجه اللامبالاة العمياء لدى "جون إل. لويس" وزملائه فى اتحاد عمال منجم الفحم الذى كانوا يعملون فيه رغم التقلص المستمر لسوق الفحم؛ فكل ما كانوا يهتمون به هو حصة أكبر من كعكة آخذة فى التضاؤل، ورغم تطرف هذا الموقف، فإنه توجه تقليدى مألوف، بل شبه محتوم. الاعتبارات خارج الشركة اعتبارات اقتصادية بينما تقوم الاعتبارات داخل الشركة على توازن القوة وعلاقات القوة.

من الضرورى أن يمثل الأجر - أى الإثابة المالية للعامل - بالنسبة للشركة تكلفة بينما يمثل للمتلقى - العامل - دخلًا، ومصدرًا لإعالته وإعالة عائلته. والأجر بالنسبة للشركة لا بد أن يمثل دائمًا أجرًا فى مقابل وحدة المنتجات بينما يمثل للمتلقى دائمًا أن يكون الأساس الاقتصادى لوجوده ووجود عائلته، والذى يتجاوز كل وحدات المنتجات فى الشركة؛ ولذلك ثمة اختلاف أساسى هنا؛ لذلك ينبغى أن تتحلى الشركة بالمرونة فيما يتعلق بأعباء الأجور، أما العامل فيهمه قبل أى شىء دخل ثابت مستقر يتحدد فى رأيه بمدى استعداده للعمل وليس بالظروف الاقتصادية. وفى النهاية، فإن الربحية لها معنيان، حيث تمثل الربحية للشركة ضرورة من أجل بقائها، وتمثل الربحية بالنسبة للعامل دخلًا لشخص آخر، ويعد هذه الربحية التى تحدد عمله، وإعالته، ودخله خضوعًا لسيطرة خارجية، ويعد هذا سلوكًا اعتباطيًّا إن لم يكن "استغلالا".

ثمة اعتقاد شائع بأن معارضة فكرة الربحية تمثل ظاهرة فى المجتمعات الصناعية الحديثة إن لم تكن منتجًا للمذهب اليسارى الحديث أو التحريض، وهذا الاعتقاد أبعد ما يكون عن الحقيقة؛ لأنه يعود إلى مئات السنوات فى الماضى أثناء بدايات المجتمعات الحديثة. تكمن جذور شعور العمال الأوربيين بالمرارة تجاه "الرأسمالى

المستغل"، و"المتربح" - مثلًا - فى العداء المرير لربحية مصانع النسيج الفلمنكية أو الفلورنسية أثناء القرن الخامس عشر، وقد خففت الصناعة الحديثة - التى تخفف من هذا العداء - من هذا الوضع بدرجة كبيرة. وليس من المصادفة أنه كلما زادت نسبة التصنيع فى منطقة ما، قل مستوى تطرف العمال فيها، وقل عداؤهم للإدارة وللشركة وللربحية، وليس من المصادفة أن الماركسية الثورية لم تنجح إلا فى البلاد التى لم تدخل أصلاً مرحلة المجتمع الصناعى.

ومع ذلك، فإن عداء العمال للربحية لا يزال يمثل تهديدًا كبيرًا فى المجتمع الصناعى، حيث يعتمد وجود هذا المجتمع على تحقيق شركاته ربحية مناسبة، والأكثر من هذا أن معظم المواطنين والناخبين السياسيين فى مثل هذا المجتمع موظفون وعمال، وهذا يجعل العداء للربحية تهديدًا خطيرًا قد يمثل حجة قوية لتأميم الصناعة إذا أدى هذا إلى اختفاء العداء للربحية. وأعتقد أن الضربة القاتلة للحلم الاشتراكى تمثلت فى تأميم الصناعات فى إنجلترا وفرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث اتضح أن العمال مستاءون ومعارضون للربحية التى تحققها الشركات المؤممة بقدر ما كانوا معارضين لربحية الشركات "الرأسمالية"، وربما أكثر.

لا بد أن تحقق الشركة ربحية مناسبة؛ فهذه هى مسئوليتها الاجتماعية الأولى وواجبها الأول تجاه نفسها وتجاه عمالها؛ ولذلك لا بد أن تجد الإدارة طريقة تجعل من خلالها العامل يقبل الربحية باعتبارها ضرورة، إن لم تكن مفيدة له.

كل ما سبق يعد قوله أصغر توضيح مبسط لمشروع ضخم، ومع ذلك فإنه يكفى لتوضيح أن إدارة العامل والعمل تحتاج إلى مبادئ؛ لأن "جودة التعامل مع الناس" من الواضح أنها لا تكفى، بل ربما كانت خارج السياق، وأساليب العمل وحدها لن تقوم بهذه المهمة أيضًا، فما نحتاج إليه هو تصورات وأفكار أساسية.

إن أساس هذه التصورات والأفكار واضح، وهو: لا بد أن نفترض أن الناس راغبون فى العمل. لا يمكننا أن نفترض أنهم غير راغبين فى العمل؛ فهذا يتناقض مع ما نعرفه عن الطبيعة الإنسانية، حيث يفسد معظم الناس أخلاقيًّا وبدنيًّا إن لم يعملوا، وحتى القليلون الذين لا يفسدون نتيجة لعدم العمل، فإنهم يستطيعون تحمل عدم العمل فقط لأن مواردهم الداخلية تمكنهم من توليد عملهم الخاص بهم.

إن افتراض عدم رغبة الناس فى العمل يجعل مهمة إدارة العمال والعمل مستحيلة تمامًا.

ولذلك السبب، فإن المهمة التى تواجه الإدارة هى الوصول لتحفيز العامل، وضمان مشاركته، وشحذ رغبته فى العمل. ما الأفكار الأساسية، وما الأدوات، وما الخبرة التى نحتاج إليها من أجل هذه المهمة؟

الفصل ٢١

هل أفلست إدارة شئون العاملين؟

إدارة شئون العاملين والعلاقات الإنسانية - ماذا حققت إدارة شئون العاملين؟ - التصورات الخاطئة الثلاثة الأساسية - فكرة العلاقات الإنسانية - ومعوقاتها - "الإدارة العلمية" هى التصور الأكثر ممارسة فى إدارة شئون العاملين - أفكارها الأساسية - أثرها العالمى - توقفها منذ بداية العشرينيات - النقطتان العمياوان بها - "قاف طاء"، أم "قطا" - "الفصل بين التخطيط والفعل" - الإدارة العلمية والتكنولوجيا الحديثة - هل أفلست إدارة شئون العاملين؟

تلقيت منذ بضعة أعوام الرسالة التالية من رئيس إحدى الشركات:

"يعمل لدىَّ ٢٣٠٠ موظف معظمهم نساء يعملن على خطوط تجميع لا تحتاج إلى مهارة. من فضلك أرسل لى بأسرع ما يمكنك سياسة مناسبة لإدارة شئون العاملين، وأرفق بها تقديرًا بأتعابك".

ظللت لفترة طويلة أعد هذا الخطاب مزحة جيدة وإن كانت غير مقصودة، ولكننى أدركت فى الآونة الأخيرة أن هذه المزحة كانت تندرًا علىَّ أنا، حيث أدركت أن صاحب الخطاب كان أشبه بالطفل فى قصة "ملابس الإمبراطور الجديدة" لـ "أندرسين" الذى صرخ فى براءة قائلًا إن الإمبراطور عار من ملابسه بينما كان الجميع يحاولون التظاهر بأنهم يرون رداءه الجديد.

إن الكثير مما يعد حاليًا إدارة للمورد البشرى ذو طبيعة ميكانيكية، بل وربما أمكن إرساله فى خطاب بالبريد، حيث يعد التصوران اللذان يحظيان بقبول عام عن إدارة العمال - وهما إدارة شئون العاملين، والعلاقات الإنسانية - المهمة التى ينبغى

القيام بها هنا هى مهمة يمكن إضافتها إلى الشركة. وبالتالى لا يبدو أن إدارة العامل والعمل تتطلب أى تغيير فى طريقة إجراء العمل، ويبدو أن الأدوات والأفكار اللازمة لإدارة العمال تنطبق على كل أنواع العمل بصورة متساوية.

ومن الدلائل على أن هذا الأسلوب قد لا يكون الأسلوب الصحيح الافتقار إلى التقدم، وللتفكير الجديد، والإسهام الجديد سواء فى إدارة شئون العاملين أو فى العلاقات الإنسانية. لا يوجد مكان فى مجال الإدارة بالكامل يعمل فيه الناس بمثل هذه الجدية، حيث تنمو إدارات شئون العاملين بسرعة مذهلة، وتكاد تحتوى كل إدارة شئون عاملين على عدد من العاملين بالبحوث يحملون درجة الدكتوراه، وتساعدهم الآلات الحاسوبية. يحاضر مئات الأساتذة فى كل الجامعات، ويجرون البحوث، ويجمعون البيانات فى هذا المجال، بل لقد تم ابتكار مجموعة من العلوم الجديدة مثل علم النفس الصناعى، وإدارة شئون الأفراد.. إلخ. وكل هؤلاء يُنتجون ما يُفترض أنه ابتكارات تتميز بالأصالة، ويؤلفون كتبًا، ويعقدون اجتماعات، وهناك العشرات من المجالات المتخصصة فى هذا المجال، ولن تعد مؤسسة أعمال تحترم نفسها - مثل مؤسسة مزارعى أمريكا، أو غرفة تجارة مدينة سيوكس - أن اجتماعًا معينًا قد اكتمل دون أن يتحدثوا عن إدارة الناس فى العمل لمرة واحدة على الأقل.

وماذا كانت نتيجة كل هذا النشاط، وماذا أنتج كل هذا العمل الذى قام به الكثيرون من الناس الجيدين والمخلصين والأذكياء؟

بدأت إدارة شئون العاملين - بالمعنى المفهوم للمصطلح - مع الحرب العالمية الأولى، حيث تطور عن توظيف أعداد هائلة من العمال الجدد، وتدريبهم، وإعطائهم رواتب أثناء مجهود الإنتاج لصالح الحرب، وقد مضى الآن على الحرب العالمية الأولى أكثر من خمسة وثلاثين عامًا، ومع ذلك فكل ما نعرفه حاليًّا عن إدارة شئون العاملين كان معروفًا منذ بدايات العشرينيات، وكل شىء نمارسه فى هذا المجال تم ممارسته منذ ذلك الوقت. أجل حدثت بعض التعديلات، ولكن لم تحدث إضافة كبيرة، وكل ما يمكن أن يحتويه كتاب كبير فى المجال حاليًّا (باستثناء فصل واحد عن اتحادات العمال) يمكن أن يوجد - مثلًا - فى المقالات والبحوث التى نشرها "توماس سبيتس" (أحد مؤسسى إدارة شئون العاملين) فى بداية العشرينيات. إن كل ما فعلناه فى هذا المجال هو مجرد إضافة بلاغية ولم نضف إليه شيئًا جوهريًّا.

وقد كان هناك الجفاف الذهنى نفسه فى مجال العلاقات الإنسانية رغم إمكانية وجود المزيد من النشاط فيها. تطورت ممارسة العلاقات الإنسانية فى العمل هى الأخرى بعد الحرب العالمية الأولى، ولكنها استغرقت وقتًا أطول حتى تصل للنضج، وقد وصلت إلى أقصى مدى لها فى تجارب "هوثورن" الشهيرة التى أجراها "إلتون مايو" وزملاؤه فى جامعة هارفارد حوالى عام ١٩٢٨ - أى قبل ستة وعشرين عامًا، ولا تزال التقارير التى وضعتها مجموعة هارفارد عن العمل فى "هوثورن" الأفضل والأكثر تقدمًا واكتمالاً فى المجال، والحق أن هناك جدلًا بشأن إن كانت التعديلات العديدة التى أضيفت منذ ذلك الوقت من خلال جهد الكثيرين فى الصناعة، واتحادات العمال، والحياة الأكاديمية قد أوضحت الفكرة الأصلية أم أدت إلى غموضها.

من المؤكد أن الابتكار ليس دليلًا على الجودة، ومع ذلك فمن غير المحتمل أن يولد أى مجال علمى جديد كامل التكوين وبلا هفوة من البداية، حيث يستغرق بناء الصرح على الأساس الذى وضعه المفكرون الأوائل فى المجال عشرات السنوات. إن النضج الكامل لمجالين علميين جديدين منذ نشأتهما ليس بالشىء الممكن بأية صورة من الصور، وأنا أعترف بأننا محقون فى شكنا فى أن قلة ما تم بناؤه على أسس إدارة شئون الأفراد والعلاقات الإنسانية ليست نتيجة لعدم كفاءة هذه الأسس.

ماذا حققت إدارة شئون العاملين؟

ليس من الصعب معرفة وتصور أوجه القصور فى إدارة شئون العاملين، فمعظم من فى المجال يعترفون بها - ولو بصورة ضمنية على الأقل. إن ما يقلق معظم إدارات شئون العاملين هو عدم قدرتها على إثبات أنها تقدم إسهامًا للشركة؛ لذلك تركز اهتمامها الأساسى على البحث عن "وسيلة تحايل" تعجب زملاءهم فى الإدارة، وتتمثل شكواهم الدائمة فى أنهم يفتقرون إلى الوضع المرموق، وذلك لأن إدارة شئون العاملين - بالمعنى الشائع للمصطلح - تعد وبدرجة كبيرة مجموعة من أساليب العمل غير المهمة لا يوجد بينها الكثير من الارتباط الداخلى، وقد قال أحد الظرفاء ذات مرة بدهاء عن شئون العاملين إن "إدارة شئون الأفراد" هى كل تلك الأشياء التى لا تتعامل مع عمل العمال، والتى ليست إدارة.

ومن المؤسف أن هناك بعض الوجاهة لهذه السخرية؛ فإدارة العامل والعمل تعد من وجهة إدارة شئون العاملين وظيفة موظف، ووظيفة مدبر منزل، ووظيفة إخصائى اجتماعى، ووظيفة "رجل إطفاء" من شأنها الوقوف فى وجه مشاكل اتحاد العمال أو تسويتها. تُعتبر الأشياء التى تتحمل إدارة شئون العاملين مسئوليتها تقليديًّا - مثل الأمن الصناعى وخطط التقاعد، ونظام المقترحات، ومكتب التوظيف، ومشاكل اتحاد العمال - أشياء عادية ومملة، ومع ذلك فإننى أشك أصلًا فى ضرورة وضع هذه الأشياء معًا فى إدارة واحدة، وهذا لأنها تمثل مزيجًا غير متجانس كما سيتضح من خلال نظرة واحدة على الخارطة التنظيمية لأية إدارة تقليدية لشئون العاملين، أو على جدول محتويات كتاب تعليمى فى مجال إدارة شئون العاملين وهذه الأشياء ليست مهمة واحدة ترتبط بمهارات مطلوبة لتنفيذ الأنشطة. وكذلك فهى ليست مهمة واحدة لارتباطها معًا فى العمل، أو لتشكيلها مرحلة متميزة فى عمل المدير أو فى عملية إدارة الشركة.

وليس من طبيعة أى من هذه الأنشطة أن تحتاج إلى أكثر من قدرة متوسطة للإدارة، وليس لأيها فى حد ذاته أثر على الشركة؛ لذلك فإن تجميع الكثير من هذه الأنشطة معًا فى مهمة واحدة لا يجعل هذه المهمة كبيرة ومؤهلة للتمثيل فى الإدارة العليا أو تتطلب خدمات من تنفيذى كبير؛ فالجودة وحدها (أى نوعية العمل وأثره على الشركة) هى ما يحدد المهام الكبرى، أو يحدد نطاق عمل التنفيذى الكبير.

وحتى لو تم أفضل تجميع لهذه الأشياء فى إدارة واحدة، فإنها لن تؤثر على إدارة الناس، بل إنها لا تؤثر كثيرًا على ما ينبغى عمله فى هذه الإدارة، وقد سبق أن أوضحنا أن إدارة شئون العاملين ينبغى أن تظل - عمومًا - بعيدة عن إدارة الموارد البشرية الأهم فى الشركة، وهى: المديرون. وإضافة لهذا، فإن إدارة الموارد البشرية غالبًا ما تتجنب المجالين الأهم فى إدارة العمال، وهما: تنظيم العمل، وتنظيم الناس لأداء العمل، وهى تقبل هذين المجالين كما هما. (وهناك استثناءات بالطبع منها إدارة شئون العاملين بشركة سيرز وروباك، ومع ذلك فليس من قبيل المصادفة أن عمل الموظفين فى شركة سيرز لم يبدأ على الإطلاق بإدارة شئون العاملين، بل بإدارة المديرين).

ويعود سبب عقم إدارة شئون العاملين إلى ثلاثة تصورات أساسية خاطئة فيها[١]، أولها أنها تفترض أن الناس لا تريد أن تعمل. يقول "دوجلاس ماكجريجور" إن إدارة شئون العاملين تعد "العمل نوعًا من العقاب الذى لا بد أن يتحمله الناس حتى يجدوا شعورًا بالرضا فى شىء آخر". ولذلك فإنه يؤكد على الشعور بالرضا بعيدًا عن مجال العمل، وثانيًا تنظر إدارة شئون العاملين إلى إدارة العامل والعمل على أنها وظيفة للمتخصصين وليست جزءًا من وظيفة الإدارة. وهذا مثال كلاسيكى على إدارات شئون الأفراد، والارتباك الذى يسببه مصطلح شئون الأفراد، ومن المؤكد أن هناك حديثًا متواصلاً فى إدارات شئون العاملين حول ضرورة تعليم مديرى التشغيل كيفية إدارة الناس، ومع ذلك فإن ٩٠٪ من الميزانية وقوة العمل والجهد يتم تخصيصه لبرامج شئون الأفراد التى فكرت فيها الإدارة وأقامتها وشغلتها. يبدأ أفضل كتاب عن إدارة شئون العاملين[٢] - مثلًا - بتوضيح أن الوظيفتين الأوليين لمدير شئون العاملين هما: تقديم النصح لمديرى التشغيل، وتشخيص مدى توازن التنظيم أو الروح المعنوية به كفريق يتميز بالكفاءة، ومع ذلك، يخصص الكتاب من ٣٠١ إلى ٣٢١ من صفحاته التالية لمناقشة البرامج التى تنظمها وتديرها الإدارة نفسها.

وهذا يعنى إما أن إدارة شئون العاملين لا بد أن تستولى على وظائف مدير التشغيل ومسئولياته (لأن كل من يدير مرءوسين يسمى "الرئيس" أيًا كان مدى الاختلاف فى اسم المنصب)، أو أنه من الضرورى لمديرى التشغيل - كنوع من الدفاع عن الذات - أن يقصروا إدارة شئون العاملين على التعامل مع الأمور الروتينية - أى الأشياء غير الضرورية لإدارة العامل والعمل، ولا عجب فى أن يصبح الخيار الثانى هو التوجه العام الشائع.

وأخيرًا، فإن إدارة شئون العاملين غالبًا ما تعد "رجال إطفاء" يرون أن "العاملين" يرتبطون بـ "المشاكل" ويهددون السير السلس غير المنقطع لعملية

[١] وقد قام "دوجلاس ماكجريجور" رئيس جامعة أنتيوك يونيفرسيتى وأحد الخبراء الكبار فى شئون العاملين بتحليل رائع لهذه التصورات. ولا بد لأى مدير أن يقرأ بحث "ماكجريجور": *Line Management,s Responsibility for Human Relations (American Management Association, Manufacturing Series Number 213, New York, 1953)*

[٢] وهو كتاب "بول بيجورس" و"تشارلز إيه. مايرز" بعنوان: *Personnel Administration (New York: McGraw Hill, 1947)*.

الإنتاج. وقد نشأت إدارة شئون العاملين فى ظل هذا التوجه، وأدت حركات اتحادات العمال فى الثلاثينيات إلى أن يصبح هذا التوجه هو التوجه السائد. وليس من قبيل المبالغة أن نقول إن الكثيرين من مديرى شئون العاملين يثيرون المشاكل - وإن كان على مستوى اللاوعى فى الغالب، والحق أن المزحة التى قالها أحد زعماء الاتحادات العمالية عن إدارة شئون العاملين عندما قال: "ينبغى على العاملين بهذه الإدارات أن يعيدوا ١٠٪ من رواتبهم إلى صندوق اتحادات العمال، ومع ذلك سيظل العمال ينظرون إليهم على أنهم موظفون يتقاضون رواتب مرتفعة". ومع ذلك، فمن غير الممكن إدارة العامل والعمل إن كانت المشكلة مشكلة التركيز؛ فلا يكفى أن نحول التركيز من "إطفاء الحرائق" إلى "منع الحرائق"، حيث لا بد أن تركز إدارة العامل والعمل على ما هو إيجابى، ولا بد أن تبنى على مواضع القوة الكامنة الأساسية وعلى التناغم كما يتضح بجلاء من قصة شركة آى بى إم.

فكرة العلاقات الإنسانية، ومعوقاتها

أما العلاقات الإنسانية - النظرية السائدة الثانية عن إدارة العامل والعمل - فتبدأ بالأفكار الأساسية الصحيحة، وهى: الناس تريد أن تعمل، وإدارة الناس هى مهمة المدير وليست مهمة شخص متخصص، ولذلك السبب، فإن العلاقات الإنسانية ليست مجموعة من الأنشطة غير المترابطة، وتقوم على فكرة عميقة يمكننا تلخيصها بالقول إنه لا يمكن "توظيف يد عاملة".

تعرف العلاقات الإنسانية أن المورد البشرى مورد متميز، وتؤكد على هذا فى مقابل التصورات الآلية عن الإنسان، وفى مقابل اعتبار "الإنسان ماكينة" لا يقدم إلا استجابات آلية ونتيجة لمثير مالى، وقد ساعدت العلاقات الإنسانية الإدارة فى الولايات المتحدة على أن تدرك حقيقة أن المورد البشرى يحتاج إلى توجهات وأساليب محددة، وهذا إسهام ضخم لها. كانت العلاقات الإنسانية فى إدارة العمال فى بداياتها إحدى أعظم القوى المحرِّرة التى حررت الإدارة من القيود التى كانت تعيقها على مدار قرن من الزمن.

ومع ذلك، فإن العلاقات الإنسانية - أو فى الصورة التى أخذتها حتى الآن - تمثل أساسًا إسهامًا سلبيًّا؛ فرغم أنها حررت الإدارة من سيطرة الأفكار الخاطئة عليها إلا أنها لم تنجح فى تغيير هذه الأفكار بتصورات جديدة.

ومن الأسباب التى أدت إلى هذا الإيمان بمبدأ "التحفيز الفورى"، حيث يبدو أن العاملين فى العلاقات الإنسانية يقولون: "أزل الخوف، وسوف يعمل الناس"، ولكن هذا التوجه كان يمثل إسهامًا هائلًا وقت أن كانت الإدارة لا تزال تظن أن الناس لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الخوف، والأهم من هذا كان الهجوم الضمنى على افتراض أن الناس لا تريد أن تعمل، ومع ذلك فقد أصبحنا نعرف أن غياب المحفز الخطأ فقط لا يكفى، وأن العلاقات الإنسانية لا تقدم للمحفزات الإيجابية إلا القليل من العموميات.

وإضافة إلى هذا، فإن العلاقات الإنسانية تفتقر إلى التركيز على العمل، ورغم أن التحفيزات الإيجابية لا بد أن تكون مركز العمل والوظيفة، فإن العلاقات الإنسانية تضع كل تركيزها على العلاقات بين الأفراد وعلى "المجموعات غير الرسمية"، وتنطلق من علم نفس الأفراد، وليس من تحليل العامل والعمل، وكانت نتيجة هذا أن افترضت العلاقات الإنسانية أنها لا تهتم بنوع العمل الذى يقوم به فرد معين؛ وذلك لأن علاقته بزميله فى العمل هى وحدها ما يحدد توجهه، وسلوكه، وكفاءته.

من الأقوال المفضلة جملة: "العامل السعيد يتميز بالكفاءة والإنتاجية" رغم أن هذه الجملة اللطيفة ليست إلا نصف حقيقة فى أفضل الأحوال. ليس من مهام الشركة أن تخلق الشعور بالسعادة لدى العامل، بل أن تصنع الأحذية وتبيعها - مثلا - وكذلك لا يستطيع العامل أن يشعر بالسعادة بصورة مجردة فى الفراغ.

ورغم تأكيد العلاقات الإنسانية على الطبيعة الاجتماعية للإنسان، فإنها لا تقبل فكرة أن المجموعات المنظمة ليست مجرد امتدادات للأفراد، بل بداخلها علاقاتها الخاصة، والتى تتضمن مشكلة حقيقية وإن كانت صحية فيما يتعلق بالسلطة، وصراعات ليست صراعات شخصية بل صراعات موضوعية فى الرؤى والمصالح - أى هناك أجندات خاصة، وهذا يتضح فى الخوف الشديد من اتحاد العمال الذى يتجاوز كل العمل الذى تقوم به كلية العلاقات الإنسانية فى جامعة هارفارد.

وأخيرًا، فإن العلاقات الإنسانية تفتقر إلى أى وعى بالبعد الاقتصادى للمشكلة.

وكانت نتيجة هذا أن ظهر توجه لتحويل العلاقات الإنسانية إلى مجرد شعارات تستخدم كبديل لغياب السياسة الإدارية فيما يخص العنصر البشرى، والأسوأ من هذا أن بروز العلاقات الإنسانية كمحاولة لضبط العاملين "غير المتوافقين" مع "الواقع" (وهو ما يُفترض دائمًا أنه وضع منطقى وحقيقى) أدى إلى ظهور توجه مخادع قوى فى الفكرة بالكامل، وفى ظل هذا الوضع، ثمة خطر حقيقى لأن تتحول العلاقات الإنسانية إلى أبوية فرويدية - أى مجرد أداة لتعديل سلوكيات الإدارة، أو أداة لـ "الترويج" لكل ما تفعله الإدارة، وليس من المصادفة أن يثار كل هذا الحديث فى العلاقات الإنسانية عن "منح العمال شعورًا بالمسئولية" مع ندرة الحديث عن مسئوليتهم الفعلية، والكثير من التأكيد على "إشعارهم بأهميتهم" مع ندرة ما يُفعل لجعلهم هم وأعمالهم ذوى أهمية. عندما نبدأ بافتراض أن الفرد لا بد أن يتم ضبطه، فإننا نبحث عن السيطرة عليه، والتلاعب به، وإقناعه - وننكر ضمنيًّا أن ثمة شيئًا فى سلوكياتنا كإدارة يحتاج إلى الضبط والتعديل، والحقيقة أن الشهرة التى تتمتع بها العلاقات الإنسانية فى الولايات المتحدة حاليًّا قد تعكس - قبل أى شىء آخر - سهولة الخطأ فى الربط بينها وبين تهيئة طفل عنيد لتناول الدواء، ويساء استخدامها لتوضيح أن مقاومة الإدارة وسياساتها انفعالية وغير عقلانية.

ولا يعنى هذا أن نتجاهل العلاقات الإنسانية، بل على النقيض، فأفكار العلاقات الإنسانية تمثل أساسًا مهمًّا فى إدارة العنصر البشرى، ولكن هذا الأساس يحتاج إلى بناء، والحقيقة أن العلاقات الإنسانية ليست سوى أساس واحد من بين عدة أسس، حيث يظل من الضرورى بناء بقية الصرح الذى يقوم على أسس أكثر من مجرد العلاقات الإنسانية، ولا بد أن يتجاوزها أيضًا، وأنا أقول هذا مع احترامى الكامل للإنجازات التى حققها رواد مجال العلاقات الإنسانية (والحق أننى أعد نفسى من تلاميذهم)؛ فالعلاقات الإنسانية وحدها لا تكفى رغم عظمة إنجازاتها.

"الإدارة العلمية" هى التصور الأكثر ممارسة فى إدارة شئون العاملين

إدارة شئون العاملين والعلاقات الإنسانية هى ما يتم الحديث عنه ومناقشته عندما يتعلق الأمر بإدارة العامل والعمل، وهى الأشياء التى تشغل إدارة شئون

العاملين نفسها بها، ومع ذلك فإنها ليست الأفكار التى تقوم عليها الإدارة الفعلية للعامل والعمل فى الصناعة فى الولايات المتحدة؛ فالمبدأ الذى تقوم عليه هذه الإدارة فعلياً هو الإدارة العلمية، والإدارة العلمية تركز على العمل، وترتكز على الدراسة المنظمة للعمل، وتحليل العمل إلى أبسط عناصره، والتحسين المنهجى لأداء العامل لكل عنصر من هذه العناصر، وللإدارة العلمية تصورات أساسية، وأدوات وأساليب يمكن تطبيقها بسهولة، ومن السهل أن تثبت ما تقدمه من إسهامات ونتائج فى صورة مخرجات إنتاج أكبر ملموسة ويمكن قياسها.

والحق أن الإدارة العلمية فلسفة منهجية للعامل والعمل، وربما كانت الإسهام الأقوى والأكثر استمرارًا للعاملين بالإدارة فى الولايات المتحدة للعالم الغربى منذ قيام الولايات المتحدة. وما دام للمجتمع الصناعى وجود، فلن يتجاهل فكرة أن العمل الإنسانى يمكن دراسته دراسة منهجية، وتحليله، وتحسينه من خلال العمل على تحسين أجزائه المكونة الأساسية.

ومثل كل الأفكار العظيمة، فقد كانت الإدارة العلمية بسيطة فى ذاتها. لقد عمل الناس على مدار آلاف السنوات، وتحدثوا دائمًا عن تحسين عملهم، ومع ذلك فقليلون منهم من نظر إلى العمل البشرى نظرة منهجية قبل أن يفعل "فريدريك دبليو. تايلور" هذا حوالى عام ١٨٨٥. كانت النظرة للعمل على أنه أمر مسلم به، والإنسان لا ينظر أبدًا إلى ما يعده أمرًا مسلمًا به. ولذلك السبب كانت الإدارة العلمية إحدى الأفكار المحرِّرة والرائدة العظيمة، حيث يستحيل بدونها إجراء أية دراسة حقيقية للبشر فى ممارسة أعمالهم، وبدونها لن نستطيع أبدًا أن نتجاوز النوايا الحسنة، أو النصائح والتحذيرات، أو التعجل فى إدارة العامل والعمل، ورغم أن الاستنتاجات التى توصلت إليها الإدارة العلمية لم تثبت صحتها، فإن الفكرة الأساسية فى الإدارة العلمية أساس ضرورى للتفكير والعمل فى مجال إدارة الناس فى العمل.

إن الإدارة العلمية فكرة من الأفكار الأمريكية التى غزت العالم كله؛ فقد انتشرت فى الهند، والاتحاد السوفيتى، والأرجنتين، والسويد، وقد حول الألمان هذه الفكرة إلى ما يشبه فكرة ميتافيزيقية، حيث أطلقوا عليها اسم "العقلانية"، ويعتقد منتقدو الولايات المتحدة فى كل مكان أنهم ينتقدون "أمريكا الحقيقية" بانتقادهم فكرة الإدارة العلمية.

عندما بدأت الولايات المتحدة مساعدة أوروبا الغربية أثناء محاولة الأخيرة تحسين إنتاجيتها بعد الحرب العالمية الثانية، كانت الولايات المتحدة تعتبر أن هذه المساعدة تعنى أساسًا تصديرًا لأساليب الإدارة العلمية. يؤكد الأمريكيون على أن "الإنتاجية هى توجه للعامل"، وعلى أهمية التوزيع على نطاق واسع، وعلى الاستثمار الرأسمالى، وعلى البحوث. ومع ذلك، فإن ما فعلوه فعلًا هو إرسال مهندسين صناعيين مزودين بأدوات الإدارة العلمية ومقتنعين بفلسفتها، وبينما يصم رجال الصناعة الأوروبيون أذنيهم عما نقدمه من توصيات بخصوص التوزيع على نطاق واسع، أو الاستثمار الرأسمالى، أو البحوث؛ فإنهم يبدون ولعًا واضحًا بالإدارة العلمية؛ لأنهم أصبحوا يشتركون مع كل العالم فى الاعتقاد - الخاطئ - بأن الإدارة العلمية هى أساس الإنجاز الصناعى فى الولايات المتحدة.

ومع ذلك، فقد تعرضت الإدارة العلمية لفترة طويلة من الجمود؛ فهى واحدة من أقدم ثلاثة أساليب لإدارة العامل والعمل، وقد نشأت مع نشأة المهن الهندسية الجديدة خلال العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، وقد نضبت قبلها أيضًا. نتج عن الإدارة العلمية فى الفترة من عام ١٨٩٠ وحتى عام ١٩٢٠ العديد من الأفكار الرائعة الجديدة والمفكرين المبدعين الجدد مثل "تايلور"، و"جانت"، و"جيلبريث". ولم تقدم لنا الإدارة العلمية أثناء السنوات الثلاثين الماضية إلا القليل من الكتب التافهة عن الأساليب - بل والأدوات - لتخصصات أضيق بداخل المجال. هناك استثناءات بالطبع، خاصة السيدة "ليليان جيلبريث"، والراحل "هارى هوبف"، ومع ذلك، فقد ظهر طوفان من الكتابات ولكنها لم تكن تحتوى على الكثير من الأفكار الجديدة - إن احتوت أصلًا على أيها، وقد حدث الكثير من التعديل، ومع ذلك فلا يزال التقرير الأكثر نضجًا وقوة عن الإدارة العلمية هو شهادة "تايلور" أمام لجنة خاصة فى مجلس النواب الأمريكى عام ١٩١٢[٢].

والسبب فى هذا هو أن الإدارة العلمية لم تنجح - رغم كل نجاحاتها - فى حل مشكلة إدارة العامل والعمل، وكما يحدث كثيرًا فى تاريخ الأفكار، فلم تكن فكرة

[٢] أعيدت طباعته فى الطبعة الأخيرة (١٩٤٧) من كتاب الإدارة العامية Scientific Management, New York: Harper & Brothers من تأليف "فريدريك وينسلو تايلور" (وهو عبارة عن مجموعة من أهم بحوث المؤلف).

الإدارة العلمية إلا نصف فكرة، وكانت تحتوى على نقطتين عمياوين إحداهما هندسية والثانية فلسفية، ولم يكن ما لا تراه الإدارة العلمية أقل أهمية مما تراه فعلاً، بل الحق أننا إن لم نتعلم أن نرى المواضع التى تعانى الإدارة العلمية عدم الرؤية فيها؛ فقد نخسر الميزة التى تحققها رؤيتها الصحيحة نفسها.

إن النقطة العمياء الأولى هنا هى الاعتقاد بضرورة أن ننظم العمل فى صورة سلسلة من الخطوات الفردية يقوم بكل خطوة منها عامل واحد إذا أمكن، وذلك لأن علينا أن نحلل العمل إلى أبسط خطواته المكونة له، ويحتمل أن "تايلور" نفسه قد اكتشف الحاجة للتكامل - وهو ما لم يكتشفه "هوبف". ومع ذلك، فإن معظم المؤلفين الآخرين - وكل الممارسين تقريبًا - يرون فى الخطوة الفردية أساس التنظيم الجيد للعمل.

إن هذا منطق كاذب؛ لأنه يخلط بين مبدأ التحليل ومبدأ الفعل، ومع ذلك فالتفكيك شىء يختلف عن التركيب، والخلط بين الأمرين أمر ليس علميًّا، وبداية الإجراءات العلمية هى إدراك أن التصنيف لا يوضح لنا - رغم أهميته - أية حقيقة مهمة عن طبيعة الشىء الذى يتم تصنيفه.

والاعتقاد بأن أفضل أداء للعمل يتحقق أثناء تحليله هو أيضًا تخطيط سيئ.

وأفضل إثبات لما نقوله هو الإنجاز الأعظم الناتج عن تطبيق المبادئ التى تقوم عليها الإدارة العلمية ألا وهو الأبجدية. لقد كان مخترع الأبجدية موظفًا مجهول الهوية فى إحدى القرى التى تعمل بالتجارة قبل حوالى ٢٥٠٠ عام، ومع ذلك فلن يحصل هذا المخترع على الميدالية الذهبية للجمعية الدولية للإدارة. كان تحليل هذا المخترع للعناصر الأساسية المعيارية البسيطة الكامنة خلف آلاف الصور التوضيحية، والوحدات الكتابية المصورة التى يمثل كل منها فكرة، مخططات العلامات، ودلائل مقاطع الكلمات، والعلامات الصوتية للكتابة التى كانت سائدة فى عصره، وتحويله لها إلى عشرين علامة تعبر عن كل الأصوات وتوصل كل الكلمات والأفكار نوعًا من الإدارة العلمية من الطراز الرفيع، ومع ذلك، فلم يكن للأبجدية أن تصبح ذات فائدة - بل وكانت ستمثل عائقًا كبيرًا للتواصل البشرى - لو كان من المتوقع منا أن نقرأ كلمة "قط" فنقول "قاف طاء" لأننا نتهجى حروف الكلمة.

إن مهمة دمج الحروف فى كلمات ليست مهمة بسيطة؛ فأكثر الأطفال غباء يستطيع أن يتعلم الحروف، ومع ذلك فقد لا يستطيع حتى الطفل الذكى أن يحقق القفزة من (قاف

طاء) إلى (قط)، بل إن معظم صعوبات القراءة لدى الأطفال (وهى المشكلة الكبرى فى التعليم الابتدائى) ناتجة عن مشاكل فى دمج الحروف فى كلمات، ونحن نعرف الكثير من الناس ممن لم يستطيعوا قط أن يتعلموا هذا رغم تعلمهم كيفية التعرف على الكلمات ومقاطع الكلمات الشائعة - وهؤلاء يتعلمون الصور التوضيحية وليس الحروف، ومع ذلك فإن الأبجدية لم تنتصر رغم صعوبة دمج الحروف فحسب، بل إن هذا الدمج هو انتصارها وإنجازها الحقيقى.

وأخيرًا، فإن الخلط بين تحليل العمل والسلوك فى العمل هو سوء فهم لخصائص المورد البشرى، والإدارة العلمية تعنى بتنظيم العمل الإنسانى، ومع ذلك فإنها تفترض - دون أية محاولة للتحقق من هذا الافتراض - أن الإنسان ماكينة (وإن كان ماكينة سيئة التصميم).

من الحقيقى تمامًا أن علينا تحليل العمل وخطواته المكونة له، ومن الحقيقى أن أفضل طريقة لتحسين العمل هى تحسين طريقة أداء الأفراد للعمليات، ومع ذلك فليس حقيقيًّا أنه كلما اقترب العمل من الاقتصار على الخطوة الفردية أو العملية، زاد تحسن أداء الإنسان له، بل إن هذا ليس حقيقيًّا أصلًا مع الماكينة؛ لذلك فمن غير المنطقى أن نطبق هذا على الإنسان. الإنسان ضعيف الأداء للخطوات الفردية، وإذا اعتبرناه ماكينة فإنه ماكينة سيئة التصميم. دعنا نتجنب كل الاعتبارات مثل إرادة الإنسان، وشخصيته، وانفعالاته، وشهواته، وروحه؛ وننظر إليه فقط باعتباره موردًا إنتاجيًّا - ومن وجهة نظر المهندسين المسئولين عن مدخلات الإنتاج ومخرجاته فقط. ليس أمامنا هنا إلا قبول فكرة أن الإسهام المحدد للإنسان عادة ما يتمثل فى أداء العديد من الخطوات، والتكامل، والتوازن، والسيطرة، والقياس، والحكم على الأمور، والحق أن العمليات الفردية لا بد أن يتم تحليلها، ودراستها، وتحسينها؛ ومع هذا فلن تتحقق الاستفادة المنتجة من العنصر البشرى إلا عندما يتم تشكيل وظيفة العامل من خلال العمليات؛ أى عندما يتم تصميم وظيفة تحقق الاستفادة من الخصائص المحددة لدى الإنسان.

إن النقطة العمياء الثانية فى الإدارة العلمية هى "فصل التخطيط عن العمل" - وهذا واحد من معتقداتها الأساسية، وهنا نؤكد مرة أخرى على أنه يتم الخلط بين

المبدأ التحليلى السليم وبين مبدأ العمل، وإضافة إلى هذا، فإن فصل التخطيط عن الفعل يعكس فكرة فلسفية مشكوكًا فيها وخطيرة لنخبة تحتكر معرفة باطنية تعطيها الحق فى التلاعب بالبسطاء.

كان اكتشاف الاختلاف بين التخطيط والفعل من بين الأفكار المهمة التى توصل إليها "تايلور"، وكان التأكيد على أن العمل سيصبح أسهل وأكثر كفاءة وإنتاجية كلما زاد التخطيط قبله إسهامًا للنهضة الصناعية الأمريكية تجاوز إسهام ساعة الإيقاف، ودراسة الوقت والحركة - أى تقييم الوقت المستخدم فى مختلف مراحل عملية الإنتاج - لأن البنية الكاملة للإدارة الحديثة تقوم عليها. إن قدرتنا حاليًّا على الحديث الجاد عن أسلوب الإدارة من خلال الأهداف هو نتيجة مباشرة لاكتشاف "تايلور" للتخطيط باعتباره جزءًا مستقلًّا من وظيفة العامل، وتأكيده على أهميته.

ومع ذلك، فإنه لا ينتج عن الفصل بين التخطيط والفعل فى تحليل العمل ضرورة أن يكون المخطط شخصًا مختلفًا عن الفاعل، ولا يترتب على هذا ضرورة انقسام العالم الصناعى إلى طبقتين من الناس، تقرر الطبقة الأقل عددًا منهما ما ينبغى فعله، وتصمم الوظيفة، وتحدد سرعة العمل، وتضبط إيقاع الخطوات، وتأمر الآخرين بينما تقوم الغالبية بفعل ما يملى عليهم فعله.

إن التخطيط والفعل جزءان منفصلان من الوظيفة نفسها، وليستا وظيفتين مختلفتين؛ فليس هناك عمل يمكن أداؤه بكفاءة ما لم يتضمن عناصر من الجزأين، ولا يستطيع الشخص أن يقضى كل وقته حصريًّا فى التخطيط، فلا بد من وجود أثر واحد على الأقل للفعل فيما يقوم به، وإلا فإن ما يقوم به يعد أحلامًا وليس أداء، والأكثر من هذا أنه لا يمكن للشخص أن يفعل فقط؛ فما لم يوجد أثر لتخطيط العامل لوظيفته، فسيفقد السيطرة التى يحتاج إليها لأداء عمله حتى لو كان عمله آليًّا رتيبًا. إن التأكيد على الفصل بين التخطيط والفعل أشبه بالرغبة فى أن يبتلع جهاز هضمى معين الطعام، وأن يهضمه جهاز هضمى آخر. وحتى لا يساء فهمى، فإننى أقول إنه ينبغى دراسة كل عملية من العمليتين دراسة منفصلة؛ فكل منهما تحتاج إلى جهاز وأداة مختلفة، وكل منهما عرضة لأمراض تختلف عن الأمراض التى تتعرض لها الأخرى. ورغم اختلاف أعضاء الجسم التى تقوم بكل عملية منهما، فإن الجسم

يحتاج إلى كلتا العمليتين إن أردنا له أن يستفيد، وبالمثل فلا بد أن تتضمن وظيفة العامل تخطيطًا وفعلًا.

كان فصل "تايلور" بين التخطيط والفعل شيئًا خاصًا بالولايات المتحدة فى نهايات القرن التاسع عشر، وكان نتيجة للعادة الأمريكية الأقدم المتمثلة فى ثيوقراطية المتزمتين دينيًا الأوائل فى منطقة نيو إنجلاند،، والتى ألبست فكرة نخبة رجلى الدين "إنكريز، وكوتتون ماذر" ثوبًا جديدًا، ولكنها تركتها دون أى تغيير تقريبًا. وقد استنتج "تايلور" مثلما فعل المتزمتون دينيًا الحق الإلهى للنخبة المخطِّطة فى الحكم وليس من قبيل المصادفة أن نسمع هذا الحق فى الحكم يوصف حاليًا بأنه "حق الإدارة" - وكان هذا هو المصطلح نفسه المستخدم للدلالة على الحق الإلهى، أو التعميد الكهنوتى.

ومع ذلك، فقد كان الفصل بين التخطيط والفعل أيضًا جزءًا من فلسفة النخبة التى عصفت بالعالم الغربى فى الفترة الزمنية الفاصلة بين "نيتشه" والحرب العالمية الأولى - وهى الفلسفة التى أنتجت الجيل المخيف الحالى. ينتمى "تايلور" إلى جيل "سوريل"، و"لينين"، و"باريتو"، وهم رواد وأعلام مدرسة تعد معادية للديمقراطية، وكانت - من حيث مضمونها وتوجهها - معادية للأرستقراطية أيضًا. إن التأكيد على أن القوة تكمن فى الكفاءة الفنية - سواء تمثلت هذه الكفاءة فى المؤامرات الثورية، أو فى الإدارة - هو تأكيد يعادى الأرستقراطية والديمقراطية معًا؛ فكلاهما يعارض المبدأ المطلق نفسه، ويرى أن القوة لا بد أن تقوم على المسئولية الأخلاقية، وأن أى شىء آخر هو طغيان واستيلاء على حق الغير.

إن الفصل بين التخطيط والفعل يحرمنا من المزايا الكاملة لأفكار الإدارة العلمية؛ لأنه يقلل بشدة النتيجة التى يمكن أن نحصل عليها من تحليل العمل، وخاصة النتيجة التى نحصل عليها من خلال التخطيط. رأينا فى قصة شركة آى بى إم أن الإنتاجية قد زادت زيادة هائلة عندما منح العمال مسئولية تخطيط أعمالهم، وقد تم تحقيق الزيادة نفسها فى الإنتاجية (ناهيك عن التحسن فى توجه العمالِ وشعورهم بالفخر بأعماله) كلما مزجنا بين فصل التخطيط عن الفعل، ودمج المخطِّط مع الفاعل.

توضح النقطتان العمياوان فى الإدارة العلمية السبب فى أن تطبيقها دائمًا ما يؤدى إلى زيادة مقاومة العمال للتغيير، وهذا لأن العامل يتعلم الخطوات الفردية

وليس وظيفة محددة، وقدرته على تعديل ما تعلمه تتم إعاقتها وليس تطويرها، وفى هذه الحالة، يكتسب العامل خبرات وعادات، وليس معرفة وفهمًا، ونظرًا لأنه يفترض بالعامل أن يفعل لا أن يعرف - ناهيك عن أن يخطط - فإن كل تغيير يمثل له تحديًا لا يمكن إدراكه؛ وبالتالى يهدد شعوره بالأمان النفسى.

من الانتقادات القديمة للإدارة العلمية أنها تستطيع تأسيس وظيفة للعامل يمكن من خلالها تحقيق أقصى مخرجات إنتاجية فى ساعة العمل، ولكنها لا تحقق أقصى مخرجات إنتاجية على مدار خمسمائة ساعة عمل، وربما كان هذا الانتقاد خطيرًا وقويًا؛ لأنه يعرف كيفية تنظيم الوظيفة الحالية بما يحقق أفضل المخرجات، ولكنه يفعل هذا على حساب إعاقة مخرجات العامل فى الوظيفة التالية له، وإذا كانت الوظيفة تعد غير قابلة للتغيير، فلن يكون لهذا أهمية بالطبع. كان "هنرى فورد" (أحد أبرز ممارسى الإدارة العلمية رغم أنه لم يسمع باسم "تايلور") يعتقد أنه التنظيم الملائم للوظيفة وحده يضمن بقاء الوظيفة دون تغيير للأبد.

ولكننا نعرف أن التغيير حتمى، بل إن من المهام الأساسية للشركة أن تحقق التغيير، ونعرف أيضًا أن العقود القليلة التالية ستحدث تغييرات هائلة، وأن أكثر هذه التغييرات ستكون فى وظيفة العامل.

الإدارة العلمية والتكنولوجيا الحديثة

تحول التكنولوجيا الحديثة ما كان يعد قيودًا على الكفاءة الكاملة فى الإدارة العلمية إلى أمراض معوقة، وستتمثل المشاكل الرئيسية لإدارة العامل والعمل فى ظل التكنولوجيا الحديثة فى تمكين العامل من أداء وظيفة كاملة ومتكاملة، والتمتع بالمسئولية عن التخطيط.

لقد تحرر العامل فى ظل الأتمتة من أداء الأعمال التكرارية الرتيبة التى تتمثل فى إمداد الماكينة بالمواد الخام ومعالجة هذه المواد الخام، وأصبح يصمم الماكينات التى تؤدى هذه الأعمال الرتيبة التكرارية، ويمارس صيانتها، ويسيطر عليها وحتى يفعل هذا، فلا بد أن يكون بمقدور العامل القيام بالعديد من العمليات، وأن يكون لديه أقصى درجات الشعور بالرضا تجاه وظيفته، ولا بد أن يكون قادرًا على التنسيق مع زملائه. ولا يعنى هذا - كما يتضح من قصة شركة آى بى إم - أنه ينبغى أن يكون

العامل ماهرًا يدويًا مثل عامل الماضى، بل على النقيض حيث ينبغى تحليل كل عملية من هذه العمليات من خلال وسائل الإدارة العلمية للدرجة التى يمكن عندها للعمال غير المهرة القيام بها، ومع ذلك، فلا بد أن تكون العمليات متكاملة مع الوظيفة، وإلا فلن يمكن أداء العمل اللازم فى ظل الأتمتة. ليس بمقدورنا فى ظل التكنولوجيا الحديثة إلا أن نقول "قط" وليس (قاف طاء)؛ أى لا بد أن نتعلم أن نجمع وندمج - بعد أن علمتنا الإدارة العلمية كيف نفرق ونفصل.

يوضح المسئول عن صيانة الهواتف الأرضية فى مركز اتصال آلى طبيعة عمله؛ فهو ليس فنى إصلاح ماهرًا، وقد تم تبسيط كل الأشياء التى عليه أن يقوم بها فاستطاع تعلمها فى وقت قصير. إن هذا الشخص "يتبع القواعد" ولا يعمل استنادًا للمهارة اليدوية التى تكتسب على مدار سنوات من الخبرة، ومع ذلك فإن وظيفته تتكون من مجموعة من العمليات المتنوعة، وتتطلب قدرًا كبيرًا من التفكير، والقدرة على إصدار الأحكام الصحيحة، والتنسيق العضلى إضافة إلى التنسيق الذهنى.

وبالمثل، فإننا لن نستطيع تنظيم العامل والعمل فى ظل التكنولوجيا الحديثة على أساس فصل التخطيط عن الفعل، بل على النقيض فالتكنولوجيا الحديثة تتطلب مقدرة أبسط عمال الإنتاج على قدر جيد من التخطيط؛ فكلما زادت قدرة العمال على التخطيط، زاد ما يتحملونه من مسئولية عما يعملونه وزادت إنتاجيتهم. أما إذا لم يفعلوا إلا ما يطلب منهم، فسيصبحون مصدرًا للضرر. إن صيانة الآلات، وبرمجتها، وضبطها، والسيطرة عليها كلها أمور تتطلب من العامل فى ظل التكنولوجيا الحديثة أن يتمتع بالمعرفة والمسئولية، واتخاذ القرارات - أى القدرة على التخطيط، ولن تكون مشكلتنا أن التخطيط والفعل ليسا منفصلين بما يكفى، بل ستكون المشكلة أن الكثيرين جدًا من العمال فى المستقبل ربما يطلب منهم أن يتمتعوا بالقدرة على التخطيط بدرجة أكبر من التخطيط الذى يستطيع القيام به الكثيرون ممن يطلقون على أنفسهم حاليًا اسم مدير.

لا بد أن نحافظ على الأفكار الأساسية فى الإدارة العلمية، وكذلك الأفكار الأساسية فى العلاقات الإنسانية، ومع ذلك فلا بد أن نتجاوز التطبيق التقليدى

للإدارة العلمية، وأن نتعلم أن نرى المواضع التى لا تستطيع هذه الإدارة أن تراها، وقد جعلت التكنولوجيا الحديثة من هذه المهمة أمرًا غاية فى الإلحاح.

هل أفلست إدارة شئون العاملين؟

عنوان هذا الفصل من الكتاب هو: "هل أفلست إدارة شئون العاملين؟". ونستطيع الآن أن نجيب عن هذا السؤال بالقول: "لا إنها لم تفلس؛ فخصوماتها لم تتجاوز أصولها. ومع ذلك، فمن المؤكد أنها فى وضع حرج، ومن المؤكد أنها لا تستطيع أن تفى – من خلال المال الجاهز للأداء الجيد – بوعود إدارة العامل والعمل التى تقدمها بسخاء. إن أصول إدارة شئون العاملين هائلة – الأفكار الأساسية للعلاقات الإنسانية، وأفكار الإدارة العلمية التى لا تقل عنها أهمية – ومع ذلك فإن هذه الأصول مجمدة، وهناك أيضًا الكثير من الأمور الصغيرة الراكدة فى صورة أساليب إدارة شئون العاملين وأدواتها ولكنها لا تساعدنا كثيرًا فى الوظيفة الكبرى المتمثلة فى تحرير الأصول المجمدة رغم أنها قد تنتج ما يكفى من البضائع التى يمكن بيعها لدفع الالتزامات المالية البسيطة، وربما تمثل أكبر رأسمال عامل فى الأشياء التى تعلمنا ألا نفعلها، ولكن ما القرض الذى أخرجه أى مصرفى مقابل مثل هذا الضمان؟

ومع هذا، فإن الحقائق تسمح لنا بتفسير أكثر تفاؤلًا، حيث كانت السنوات العشرون الماضية سنوات تعديلات بسيطة وليس سنوات نمو كبير.. كانت سنوات جمود فكرى وليست سنوات تفكير أساسى، ومع ذلك فإن كل شىء يؤشر لصورة مختلفة خلال السنوات الخمس والعشرين التالية، حيث ستفرض التكنولوجيا الحديثة على الناس نوعًا جديدًا من التفكير، والتجربة، والوسائل. وثمة دلائل على أن هذه العملية قد بدأت بالفعل، حيث أصبحت العلاقة بين الفرد ونوعية العمل الذى يقوم به – وهى العلاقة التى لم يكن التفكير التقليدى فى العلاقات الإنسانية يعدها مرتبطة بالموضوع – حاليًا موضع دراسة أشخاص قريبين من مدرسة العلاقات الإنسانية[4]. لقد أصبحت مشكلة تنظيم الوظيفة وفقًا لخصائص المورد البشرى وليس وفقًا للافتراض القائل إن الإنسان أداة ماكينة سيئة التصميم اهتمامًا جديًا

[4] ومن الأمثلة المهمة على هذا كتاب "تشارلز آر. ووكر"، و"روبرت إتش. جست": The Man on the Assembly Line (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1952)

لدى أشخاص لهم وضع متميز فى الإدارة العلمية[٥]. وكما يتضح من قصة شركة آى بى إم، فإن الممارسين قد سبقوا المؤلفين والمنظرين، وتجاوزوا فعلاً حدود الأفكار والتصورات التقليدية.

وهذه هى البدايات فقط، ومع ذلك فإنها تمهد الأساس للأمل بأننا - بعد عشرين عامًا من الآن - سنستطيع تفسير المبادئ الأساسية، والسياسات المبرهنة، والأساليب المختبرة لإدارة العامل والعمل، ومع ذلك فإننا نعرف بالفعل الأساليب الأساسية الصحيحة.

[٥] انظر على سبيل المثال إلى العديد من البحوث والمقالات للبروفيسور "جوزيف إم. جوران".

هل تنظيم العنصر البشرى يحقق قمة الأداء؟

هندسة الوظيفة - الدرس الذى نتعلمه من خط تجميع السيارات - معناه الحقيقى: خط التجميع عبارة عن تصميم لا يتميز بالكفاءة - العمل الآلى للماكينة وتكامل عمل الإنسان معه - قواعد "التكامل" - تطبيق الإدارة العلمية - حاجة العامل لرؤية النتيجة - حاجة العامل إلى السيطرة على سرعة العمل وإيقاعه - بعض التحديات التى تتضمنها كل الوظائف - تنظيم الناس للعمل - العمل كفرد - العمل كفريق - التوظيف المناسب - "متى تساوى التسعون يومًا ثلاثين عامًا؟".

عنوان هذا الفصل بمثابة بيان؛ فإعلاننا أن قمة الأداء - وليست السعادة أو الشعور بالرضا - هى هدف الشركة يؤكد على أننا لا بد أن نتجاوز العلاقات الإنسانية. وبتأكيدنا على التنظيم البشرى، فإننا نؤكد على أننا لا بد أن نتجاوز الإدارة العلمية.

إن تقريرنا لما ينبغى علينا القيام به وليس تلخيصنا لما نفعله ليس تعبيرًا عن النوايا الصالحة، ونحن - بوجه عام - لا نؤدى الوظيفة اليوم، بل نعرف ما نحتاج إليه حتى نؤديها.

تصميم الوظيفة

إن هذا يصدق بشكل خاص على المطلب الأول لتنظيم العنصر البشرى لتحقيق قمة الأداء، وهو: تصميم كل وظيفة بما يحقق أقصى صور الكفاءة. يمكن القول

بقناعة إن الصعوبات والإخفاقات التى نواجهها هنا ليست نتيجة للجهل، بل لرفضنا قبول ما نعرفه.

أعتقد أننا فى الوضع نفسه الذى كان علماء البكتريا فيه قبل خمسين عامًا؛ فأثناء بحثهم عن قاتل فعال لميكروبات كانوا يركزون على إنتاج مزارع بكتيريا عالية النقاء، وكثيرًا ما تعرضوا للإحباط عندما يحدث اكتساح للفطريات التى تقتل البكتريا، وقد أصبح هذا الفطر معروفًا جيدًا، حيث تم عزل عفن البنسلين وتم وصف خصائصه قبل خمسين عامًا تقريبًا، ومع ذلك فقد أدى يقين العلماء إلى أن مزرعة البكتيريا النقية هى نقطة البدء لكل البحوث إلى إعمائهم تمامًا عن حقيقة أن الفطريات المؤذية لهذه البكتريا كانت ما يبحثون عنه فعلًا، أى: القاتل القوى للبكتيريا. لقد اعتبر العلماء على مدار عقود أن الفطريات أشياء مزعجة، وكانوا يلقون مزارع للبكتيريا الملوثة بها ويبدأون تعقيم الأدوات مرة أخرى. وكان إدراك أن مزارع البكتيريا الملوثة وليست النقية هى ما يقدم أداة للسيطرة على للبكتيريا يحتاج إلى عبقرية. ومع ذلك، فلم يستغرق تطوير كل الأدوية الحالية من المضادات الحيوية إلا سنوات قليلة بعد أن واتت "ألكسندر فليمنج" هذه "الومضة من العبقرية".

وبالمثل، فقد كنا عميانًا على مدار نصف قرن فيما يتعلق بتصميم الوظيفة نتيجة لبحثنا عن الخطوة الأساسية، والاعتقاد بأن الوظيفة ينبغى أن ترتبط بمثل هذه الخطوة بأكبر درجة ممكنة رغم أنه كان أمامنا الكثير من الأدلة على عكس ذلك، ومثال شركة آى بى إم ليس إلا مثالًا واحدًا على الكثير جدًّا من التجارب المشابهة. ومع ذلك، فقد تجاهلنا هذه الأدلة واعتبرناها مزعجة، وأنها مجرد أمور عاطفية، وتصميم سيئ للوظيفة. لقد رمينا البنسلين لأنه يقتل البكتيريا؛ وبالتالى يعيق بحثنا عما يقتل البكتيريا - إذا جاز القول.

ومن أسباب هذا العمى الذى نفرضه على أنفسنا هو الأثر الهائل الذى تركته صناعة السيارات على تفكيرنا. سبق أن ذكرت أن إصرار "هنرى فورد" على التطابق فى المنتج النهائى قد شوه إدراكنا لجوهر عملية الإنتاج الكبير، وبالمثل، فإن النجاح الكبير الذى حققه خط التجميع الذى ابتكره "فورد" بمحاولته تخصيص عامل واحد لكل عملية واحدة - إن لم يكن لكل خطوة واحدة - قد أعمانا عن المعنى الحقيقى للتحليل العلمى والمنهجى للعمل البشرى، وحرمنا من قيمته الحقيقية.

والحق أنه لا يوجد الكثير مما يمكن تنظيمه على مبدأ "فورد" المتمثل فى تخصيص خطوة واحدة لكل عامل واحد؛ فالظروف المحددة التى جعلت هذا المبدأ فعالاً فى خط تجميع السيارات - أى إنتاج الكثير من وحدات الإنتاج المتطابقة - لا توجد إلا فى عدد قليل من المجالات الأخرى، والحق أيضًا أنها توجد غالبًا خارج نطاق شركات التصنيع: فى شركات تلقى طلبات الشراء البريدى، أو فى تبادل الشيكات وتصفية الحسابات بين المصارف، ومع هذا فقد حاولنا على مدار عشرات السنوات أن نطبق مبدأ العملية الواحدة للعامل الواحد رغم الصعوبات. لقد رفضنا قبول الواقع، بل ورفضنا رؤية هذا الواقع؛ لأنه لم يكن يتوافق مع نمط خط إنتاج السيارات.

وفى مجال صناعة السيارات نفسه، هناك الكثير من الأدلة على أن فكرة الخطوة الواحدة والوظيفة الواحدة لا تؤدى بصورة آلية إلى قمة الأداء، وسنكتفى هنا الإشارة إلى مثال واحد من بين الكثير من الأمثلة.

استطاعت النساء الزنجيات غير المهرة - بل وشبه الأميات - أثناء الحرب العالمية الثانية إنتاج قطعة من أكثر قطع محركات الطائرات تعقيدًا، وكانت هذه الوظيفة تتكون من أكثر من تسعين عملية مختلفة، ولكن بدلًا من أن تقوم كل عاملة واحدة بعملية واحدة كان لا بد أن يقوم بالوظيفة كلها العاملة نفسها - وهذا لاعتبارات تتعلق بالمعادن - وكان الطبيعى أن يعهد بمثل هذه الوظيفة إلى مشغلى ماكينات مهرة، ولكن هؤلاء العمال المهرة لم يكونوا متوافرين، وكانت كميات الإنتاج المطلوبة - وبسرعة - كبيرة جدًّا مما لم يمكن من تنظيم العمل على أساس المهارة، ولذلك السبب، كان لا بد أن يقوم هؤلاء النساء - العمالة الوحيدة المتوافرة - بهذا العمل. تم تحليل كل وظيفة إلى ثمانين عملية مكونة، ووضعت هذه العمليات فى ترتيب منطقى، وأعطيت كل امرأة من هؤلاء العاملات خارطة تفصيلية بالتعليمات التى توضح ما ينبغى عمله خطوة بخطوة، وماذا ينبغى عمله قبل ماذا، وما ينبغى التأكد من فعله أثناء عمله، وكم كانت دهشة الجميع عندما أدى هذا إلى عمل أكثر وأفضل وأسرع من كل ما كان يمكن تحقيقه على أيدى العمال المهرة أو خط التجميع التقليدى.

وفى مجالات أخرى تم تحقيق هذه النتائج نفسها كلما أدت الظروف إلى عدم استخدام أساليب خط الإنتاج التقليدى.

أعادت وحدة بيع بريدى فى الآونة الأخيرة تنظيم طريقة تعاملها مع خطابات العملاء، حيث كان العمل قبل ذلك يتم تنظيمه من خلال الخطوات الفردية؛ فكان هناك موظف يرد على خطابات الشكاوى، وموظف آخر يرد على الاستفسارات، وثالث يرد بخطاب نموذجى مطبوع.. إلخ، وكان كل موظف يتعامل فقط مع ما يمكن الرد عليه من خلال خطاب مطبوع، أما الخطابات القليلة التى تتطلب تعاملًا من نوع خاص أو قدرة على الحكم، فكانت ترسل للمشرف. أما الآن، فقد أصبح كل موظف يتعامل مع كل المراسلات التى تتم مع عميل معين - العملاء الذين تبدأ أسماؤهم بحرف "أ" مثلًا. وظل تسعمائة وثمانية وتسعون خطابًا من كل ألف خطاب يتم الرد عليها من خلال خطاب نموذجى مطبوع، وهكذا ظل العمل نفسه مصممًا ومحددًا - وتكراريًّا - كما كان من قبل تمامًا، ومع ذلك، فبدلًا من تكرار خطوة محددة مرارًا وتكرارًا، فقد أصبح كل موظف يتعامل مع مجموعة كبيرة من الخطوات - تسع وثلاثين خطوة بالتحديد - تشترك كلها فى علاقات روتينية مع عميل نظام الشراء عبر البريد، وبينما ظلت الخطابات القليلة التى تتطلب قدرة على الحكم لا يتم الرد عليها من خلال العامل غير الماهر، فقد أصبح من المفترض أن يكتب هذا العامل مقترحاته بشأن كيفية التعامل مع هذا الخطاب قبل أن يسلمه إلى المشرف، وكانت النتيجة أن زادت الإنتاجية بنسبة ٣٠٪ تقريبًا، وانخفض معدل دوران الموظفين بحوالى الثلثين.

ومع ذلك، فإن شركة آى بى إم هى الوحيدة - على حد علمى - التى توصلت إلى استنتاج واضح من هذه التجربة حتى الآن.

ومن أسباب عمانا أننا لم نتوصل إلى أساس فهم خبراتنا إلا مؤخرًا؛ فقد ظل السؤال الملح علينا حتى الآن هو: كيف نفسر الكفاءة والإنتاجية الواضحة لخط إنتاج السيارات إذا لم يكن صحيحًا أن الناس تعمل بصورة أكثر كفاءة عندما يمارسون وظيفة متكاملة وليست خطوة واحدة؟ ما دامت فكرة الخطوة الواحدة.. الوظيفة الواحدة تحقق النتائج التى تحققها مصانع خطوط التجميع فى ديترويت، فإن التجارب مثل التى نوردها هنا ستظل تعد استثناءات.

خط التجميع عبارة عن تصميم لا يتميز بالكفاءة

ومع ذلك، فإننا نعرف حاليًا أن خط تجميع السيارات ليس تصميمًا مثاليًّا للعمل البشرى، بل تصميم غير مثالى ولا يتميز بالتصميم الكفء لعمل الماكينة. وقد اتضح

هذا فى مجال صناعة السيارات نفسه فى مصنع شركة فورد بمدينة كليفلاند مثلًا، حيث تمت الميكنة الكاملة لعمليات خط التجميع التقليدى فى هذا المصنع، ونتج عن هذا زيادة كبيرة فى الكفاءة والمخرجات الإنتاجية، وكان التعامل مع المواد الخام، وتشغيل الماكينات، والمراقبة الروتينية للمنتج آليًّا بالكامل، ولم تكن أعداد العاملين بالمصنع أقل بكثير من عددهم فى المصنع التقليدى. ومع هذا، فإن العمال ليسوا عمالًا يدويين، بل يقومون بتصميم الماكينة الآلية، وبنائها، وصيانتها، والسيطرة عليها.

وبمعنى آخر، نحن نعرف حاليًّا أنه كلما أمكن التوظيف الكفء لفكرة الخطوة الواحدة.. الوظيفة الواحدة، فستكون لدينا عملية يمكن - بل وينبغى - ميكنتها. وربما كانت فكرة خط التجميع فى مثل هذه العملية هى المبدأ الأكثر كفاءة للعمل البشرى، ومع هذا فإن العمل البشرى نفسه فى مثل هذه العملية يعد غير مثالى؛ فهذا عمل ينبغى أن يتم تصميمه على أنه عمل ماكينات وليس عمل بشر.

وبالنسبة لكل صور العمل الأخرى - أى معظم العمل الذى يتم حاليًّا فى مجال التصنيع، وكل العمل الذى سينتج عن الأتمتة - فإن المبدأ هو تنظيم وظيفة العامل بما يحقق تكامل عدد من الخطوات أو العمليات فى كل واحد.

وهكذا، فإن لدينا مبدأين وليس مبدأ واحدًا، مبدأ للعمل الميكانيكى هو الميكنة، وآخر للعمل البشرى وهو التكامل. ويبدأ كلا المبدأين بالتحليل المنهجى للعمل إلى خطواته المكونة، وكلاهما يخطط العمل فى تتابع منطقى للخطوات، ويتم توجيه الانتباه فى كليهما لكل خطوة بما يجعلها أسهل وأسرع وأقل جهدًا، ويعتمد تحسين إجمالى المخرجات على تحسين الخطوات المكونة، ومع ذلك، فإن أحد المبدأين ينظم الخطوات تنظيمًا ميكانيكيًّا بما يحقق الاستفادة من الخصائص المحددة للماكينة - أى القدرة على فعل شىء واحد بسرعة ودون أخطاء، والمبدأ الآخر يحدث تكاملًا بين العمليات بما يحقق الاستفادة من الخصائص المحددة للإنسان، وهى القدرة على تحويل أشياء عديدة إلى كل متكامل، والقدرة على الحكم، والتخطيط، والتغيير.

إن التغييرات التكنولوجية الحالية لا تمكننا من إدراك المبادئ الصحيحة فحسب، بل وتجبرنا على تطبيقها أيضًا، حيث تمنحنا الوسائل اللازمة لتحويل الوظائف التى يستخدم فيها البشر كأداة مساعدة للآلات إلى وظائف كاملة الميكنة. أما العمل الذى

لا تمكن ميكنته - أى العمل اللازم لتمكين التكنولوجيا الحديثة ودعمها - فلا يمكن تنظيمه على مبدأ التكامل إلا فى ظل الأتمتة، بل الحق أنه لا يمكن أداؤه على الإطلاق ما لم يكن منظمًا بهذه الطريقة، ولذلك السبب، ستعتمد الإنتاجية بصورة متزايدة على فهم هذين المبدأين وتطبيقهما تطبيقًا منهجيًّا.

أما المدى الذى ينبغى أن تصل إليه الأتمتة وسرعتها، ومواضع وكيفية تطبيقها، فإنها مشاكل تصميم ناقشناها فى موضع سابق من الكتاب، وكل ما نحتاج إلى قوله هنا هو أنه كلما أمكن تنظيم العمل بكفاءة فى ظل فكرة الخطوة الواحدة.. الوظيفة الواحدة، فسيكون لدينا دليل واضح على قدرة هذه الفكرة على الميكنة وما ينتج عنها من زيادة فى الكفاءة والإنتاجية، وأى شىء أقل من الميكنة فى مثل هذا العمل ينبغى اعتباره بديلًا مؤقتًا، ودليلًا على تصميم غير مثالى أو غير كامل وليس نموذجًا للتنظيم البشرى للعمل. ليس العامل على خط تجميع السيارات نموذجًا مثاليًّا للعمل البشرى - كما نعتقد منذ أمد طويل - بل هو نموذج - وإن كان قد تقادم - على عمل الماكينة الآلى غير البشرى.

قواعد "التكامل"

ولكن، هل نعرف كيف ننظم العمل البشرى؟ هل نعرف معنى التكامل، وما قواعده؟ هل نستطيع التمييز بين التكامل الكفء والتكامل غير الكفء؟ وبمعنى آخر، هل نعرف كيف يعمل البشر بما يحقق قمة الأداء؟

إننا لا نعرف حتى الآن الإجابات الكاملة لهذه الأسئلة، ولكننا نعرف القواعد الأساسية هنا، بل ونعرف أى النماذج التى ينبغى استخدامها بدلًا من العامل على خط تجميع السيارات، ومن بين هذه النماذج - وربما كان افضلها - نموذج الجراح.

يقوم عمل الجراح على التحليل الدقيق للوظيفة إلى خطوات فردية. ويظل شباب الجراحين يمارسون لعدة أشهر كيف يخيطون هذه العقدة أو تلك فى مساحة محددة، وكيف يغيرون إمساكهم لأداة معينة، وكيف يخيطون غرز الجروح، ويبذل الجراح جهدًا متواصلًا لتحسين كل خطوة من هذه الخطوات، وزيادة سرعتها بمعدل جزء من الثانية، وجعل الخطوة الأخرى أكثر سهولة، وإلغاء خطوة أخرى، وتحسين هذه الخطوات الفردية

المكونة للعمل هو الوسيلة الأساسية للجراح لتحسين أدائه العام، وهذه الخطوات نفسها يتم أداؤها بتتابع صارم محدد سلفًا، بل إن كل فرد فى الفريق الجراحى - الجراح، ومساعده، وطبيب التخدير، والممرضات - يتمرن لأقصى درجة بحيث يعرف بالضبط ما ينبغى فعله فى الخطوة التالية، والجراح يطبق الإدارة العلمية سواء أدرك هذا أم لم يدركه، ومع ذلك فإن عمل الجراح متكامل بحكم طبيعته. فى عملية استئصال لوزة الحلق ليس هناك جراح يضع الملقاط على الأوعية الدموية، وآخر يقوم بأول شق، وثالث يقطع الجزء الأيسر من اللوزة - إلى آخره حتى يأتى الطبيب الأخير ليخلع الملقاط، بل هناك شخص واحد يقوم بكل هذا العمل.

إن الجراح هو أكثر النماذج التى نعرفها رقيًا، ولكن هذا يجعله نموذجًا جيدًا، حيث يوضح لنا هذا النموذج القواعد الأساسية، والتوجه الذى ينبغى أن يتجه تنظيم العمل البشرى باتجاهه، ورغم أن العمل فى الصناعة أو الشركات لا يدنو بأية صورة من عمل الجراح سواء من حيث المهارة أو السرعة أو المسئولية؛ فإن هذا العمل سيزداد إنتاجية، وملاءمة للبشر بزيادة خضوعه للمبادئ التى تطبق فى عمل الجراح.

وأولى هذه القواعد هى تطبيق الإدارة العلمية على تحليل وتنظيم العمل، والحق أن نطاق هذا التحليل أكبر بكثير مما يُعتقد، ويتم تطبيقه على العمل الذهنى بمثل درجة تطبيقه على العمل اليدوى والكتابى، وكما يتضح من نموذج الجراح، فإنه يطبق على العمل الذى يتطلب أعلى درجات المهارة والقدرة على الحكم بمثل درجة تطبيقه على البنائين - وبمثل درجة تطبيق عالم الأحياء لمبادئ تصنيف الكائنات الحية على كل من الإنسان والأميبا وحيدة الخلية، بل إن وظيفة الإدارة العليا نفسها تحتاج إلى مثل هذا التحليل.

والقاعدة الثانية هى أن التحسن فى أداء العمل ينتج بصورة أسرع عن تحسين أداء الخطوات الفردية أو أجزاء الوظيفة، والحق أن الجهود المنهجية لتحسين الأداء لن تتميز بالكفاءة إلا عندما تكون جهودًا لتحسين أجزاء الأداء ومكوناته.

والقاعدة الثالثة هى (وإن كانت أيضًا جزءًا من الإدارة العلمية) التتابع الذى ينبغى أداء هذه الخطوات وفقًا له، والذى ينبغى ترتيبه بصورة منهجية ووفقًا لمنطق تدفق العمل، ولنعد إلى النماذج السابقة: لقد اعتمدت كفاءة العاملات الزنجيات

ممن كن يفتقرن إلى الكفاءة ثم تحولن لعاملات ماهرات - قبل أى شىء - على التعليمات الواضحة للترتيب الصحيح لخطوات العمل، ولم تكن هناك مرحلة فى الوظيفة بصعوبة التنظيم المتتابع، أو تستغرق الوقت نفسه الذى يستغرقه، أو يتم تعديلها كثيرًا مثله، بل إن تعليم هؤلاء العاملات القراءة كان أسهل رغم أن ثلثهن كن أميات تمامًا وقت تعيينهن فى العمل لأول مرة.

أما فيما يخص الوظيفة نفسها، فليست المشكلة فى تحويلها إلى أجزاء أو خطوات، بل فى تجميع هذه الأجزاء فى كل كامل، وهذه مهمة جديدة.

ونحن نعرف الكثير فى هذا الصدد أيضًا، حيث نعرف أولًا أن الوظيفة ينبغى أن تمثل مرحلة محددة فى عملية العمل، وينبغى أن يكون بمقدور العامل - أو العمال - الذين يمارسون وظيفة معينة دائمًا أن يروا نتيجة عملهم، وليس من الضرورى أن تكون الوظيفة جزءًا كاملًا، ولكنها ينبغى أن تكون خطوة كاملة. تعبر المعالجة الحرارية النهائية لجزء معدنى - مثلًا - عن مثل هذه الخطوة؛ فهذا الفعل يمثل شيئًا مرئيًا، ومهمًا، ويستطيع العامل المسئول عن جهاز المعالجة أن يقول عنه إنه "جهازى" - مثلما بدأت العاملات بوحدة البيع البريدى اللاتى أصبحن يتعاملن مع كل المراسلات الخاصة بمجموعة محددة من العملاء يتحدثن عن هؤلاء العملاء بقولهن عنهم إنهم "عملائى".

وإضافة إلى ذلك، فينبغى أن تعتمد الوظيفة دائمًا فى سرعتها وإيقاعها على أداء الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بها دون غيرهم، ولا ينبغى أبدًا أن يحدد سرعة وإيقاع هذه الوظيفة سرعة الوظائف التى سبقتها فى عملية الإنتاج. ينبغى أن يسمح للعامل بأن يؤدى هذه الوظائف بصورة أسرع قليلًا أو أبطأ قليلًا. وبدورها، فإن الوظائف التى تلى الوظيفة التى يقوم بها هذا العامل لا ينبغى بحال أن تعتمد سرعتها على سرعة أو إيقاع العامل فى أداء وظيفته، ولا ينبغى أن يوضع العامل تحت ضغط إذا قام بأداء عمله بصورة أسرع بقليل، ولا ينبغى ألا يوكل إليه عمل إذا أبطأ فى أداء العمل لفترة قصيرة.

وأخيرًا - وكما يتضح من قصة شركة آى بى إم - فإن كل وظيفة ينبغى أن تتضمن عددًا من التحديات، وعددًا من عناصر المهارة أو القدرة على الحكم، وقد

تمثل هذا التحدى لعاملات مصنع قطع غيار الطائرات فى طلب الإدارة منهن أن يقرأن خريطة التعليمات قبل أن يفعلن أى شىء. وفى قصة شركة البيع بالأمر البريدى، كان على العاملات بالشركة اتخاذ ثلاثة قرارات، هى: أى خطاب نموذجى يستخدمنه من الخطابات التسعة والثلاثين، وأى هذه الخطابات لا يتم الرد عليها بخطاب نموذجى، وأى رد يقترحنه على الخطابات. لم تتطلب قراءة الخريطة، ولا اختيار الخطاب النموذجى الصحيح ذكاء مرتفعًا، أو تعليمًا عاليًا، أو مهارة كبرى (رغم أنها تحتاج إلى أناس متعلمين معتادين على الحضارة الصناعية)، ومع ذلك فقد كانت هذه المتطلبات تمثل تحديات حقيقية للعاملين المعنيين فى هذه الأمثلة، حيث ظلوا يقولون: "ثمة شىء جديد يحدث بصورة غير متوقعة فى عملى دائمًا"، ولم يكن هذا حقيقيًّا على وجه الدقة، وما كان هؤلاء العمال يقصدون قوله هو: "علىَّ أن أفكر فيما ينبغى أن أفعله كثيرًا فى عملى".

ينبغى أن يكون معيار الاختلاف بين الوظائف ذات الدرجة الدنيا والوظائف ذات الدرجة العليا، وبين الوظائف ذات الراتب الضعيف والوظائف ذات الراتب المرتفع هو نسبة الأفعال الروتينية التكرارية، ودرجة المهارة والقدرة على الحكم المطلوبة فى العمل. ينبغى أن يكمن الاختلاف فى الاختلاف بين درجة المهارة والقدرة على الحكم المطلوبة، وينبغى أن يتم التعبير عن هذا الاختلاف فى صورة مسئولية - أى فى الأثر الذى يتركه نقص الكفاءة أو الخطأ فى إصدار الحكم على التنظيم بالكامل، ومع ذلك، فلا ينبغى أيضًا أن تكون هناك وظائف للبشر - كمقابل للآلات - لا تتطلب أية مهارات أو قدرة على إصدار الحكم، حيث ينبغى أن تتضمن الوظيفة البشرية - بما فيها الوظائف الأدنى درجة - بعض التخطيط مع مراعاة أن يكون التخطيط فيها بسيطًا وقليلًا.

وهذا سيمثل تنويعات هائلة فى الممارسة؛ فعدد العمليات البسيطة التى ينبغى وضعها معًا فى أحد أنواع العمل قد تتجاوز بكثير العمليات التى ينبغى وضعها معًا فى نوع آخر من العمل. يختلف مستوى المهارة والقدرة على الحكم اللازم وفقًا لنوعية العمل، ومع هذا يمكننا القول بوجه عام إنه كلما زادت المهارة اليدوية اللازمة لعملية معينة قل عدد الخطوات الأساسية التى ينبغى إدراجها فى الوظيفة، وكلما ارتفع

المستوى المطلوب من القدرة على الحكم، زادت الخطوات الأساسية التى يتم تجميعها معًا.

تنظيم الناس للعمل

تحدثنا حتى الآن عن تصميم العمل بما يضمن أفضل أداء من البشر له، وهذا نصف المشكلة، فعلينا أيضًا أن ننظم الناس لأداء العمل.

تفترض الإدارة العلمية - بمفهومها التقليدى - أن الناس تحقق أفضل أداء للعمل إذا تم تنظيمهم كما لو كانوا ماكينات؛ أى إذا تم الربط بينهم فى صورة سلاسل، ولكننا نعرف الآن أن هذا ليس صحيحًا؛ فالناس تؤدى أفضل عمل بطريقتين: إما وحدهم كأفراد، أو كفريق.

وكلما أمكن تصميم وظيفة متكاملة كوظيفة لشخص واحد، يصبح من السهل تنظيمها بكفاءة.

إن أفضل مثال على هذا هو الشخص الذى يقوم بتركيب الهواتف الأرضية؛ فهذه الوظيفة كل متميز ومتكامل، ولا تحتاج إلى مهارة مرتفعة أو قدرة على الحكم، حيث يشرح كتاب دليل العمل كل المواقف التى يحتمل أن يقابلها العامل أثناء عمله، ومع ذلك، فهناك ما يكفى من مهارة وقدرة على الحكم لجعل "تركيب كل هاتف تحديًا" - على حد قول أحد العاملين بهذه الوظيفة. لم يسبق أن اتصلت بى شركة للهاتف تستعلم عن مدى رضائى عن عمل من ركب لى الهاتف، ولم أسمع أيضًا عن أية محاولة للإشراف على هذا العامل، أو للحاجة إلى مراجعة العمل الذى يقوم به.

ستؤدى التغيرات التكنولوجية المستقبلية إلى زيادة فى عدد الوظائف الفردية - مثل وظائف الصيانة - ومع هذا فستظل غالبية الوظائف تتطلب عمل شخصين أو أكثر معًا. سيظل عمل الفريق هو القاعدة.

ومن حسن الحظ أننا نعرف الكثير عن فريق العمل وكيفية عمله، وإليك بعض الأمثلة.

فى مجال تعبئة الشيكولاتة، يجلس فريقا عمل كل منهما مكون من عاملتين فى مواجهة بعضهن يعملن معًا على تعبئة الشيكولاتة. وكانت شركة الشيكولاتة قد قدمت منذ بضع

سنوات حوافز فى الرواتب لهذه العملية، وكانت الحوافز كبيرة مع تجاوز معدل العمل المتوسط، حيث تدفع الشركة ـ مثلًا - مقابل معدل إنتاج ثلاثين صندوقًا فى الساعة ضعف الحوافز التى تدفعها لمعدل إنتاج عشرين صندوقًا فى الساعة. أما ما حدث، فلم يكن يتوقعه أحد، حيث وضعت العاملات فى غضون أسابيع قليلة نظامًا خاصًا بهن؛ ففى أول يوم عمل أسبوعى تقوم إحدى مجموعتى العمل بتجاوز معدلات الإنتاج المتوسطة لتحصل على حوافز مرتفعة فى حين تحافظ المجموعات الأربع بجوار هذه المجموعة على معدل الأداء المتوسط ـ والذى كان يسهل تحقيقه ـ ويتبرعن بوقتهن المتوافر لتمكين زميلاتهن من تحقيق أقصى إنتاج والحصول على أعلى الحوافز. وفى اليوم التالى تقوم المجموعة الثانية بهذا الدور نفسه وتنتظم بقية المجموعات فى مساعدتها.. وهكذا دواليك. وقد وفر هذا الأسلوب للعاملات أعلى دخل ممكن ـ وهو الدخل الذى يتجاوز ما ستحصل عليه كل مجموعة إذا عملت بمفردها وحققت ١٢٥٪ مثلاً من متوسط الأداء طوال الوقت. (ومن المصادفة أن هذا الأسلوب قد منح الشركة أيضًا أقصى قدر ممكن من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة للوحدة الإنتاجية).

وهناك مثال آخر يتوازى مع مثال شركة آى بى إم وتجربتها مع فريق العمل، وهو مصنع لإنتاج محركات الطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية. لم يكن مهندسو هذا المصنع يستطيعون ـ نتيجة لضغط الوقت ـ أن يضعوا التفاصيل الكاملة لوظيفة كل عامل. وكم كانت دهشتهم عندما وضعت كل مجموعة - تتكون من خمسة أو ستة عمال يعملون بوظيفة أساسية تتمثل فى تركيب الرءوس الأسطوانية والمكابس فى المجموعة الأسطوانية -تنظيمًا لعملها، وتنويعات سرعته وإيقاعه، وبنيته الجماعية، وقد بدأت كل مجموعة من هذه المجموعات التنافس مع المجموعات الأخرى لترى من منها تستطيع أداء العمل بصورة أسرع وبأقل عيوب ممكنة. وكانت معايير الإنتاج التى وضعتها هذه المجموعات لنفسها أعلى دائمًا من المعايير التى كان المهندسون يعد مناسبة.

إذا كانت الوظيفة كبيرة جدًا، أو معقدة جدًا، أو شاقة لدرجة لا يمكن لشخص واحد القيام بها؛ فينبغى أداء هذه الوظيفة بمجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا كفريق منتظم وليس كسلسلة من الأفراد الذين يرتبطون ببعضهم ارتباطًا ميكانيكيًا. يشكل الناس الذين يعملون معًا جماعة اجتماعية، حيث يؤسسون بينهم علاقات شخصية تتجاوز علاقات العمل، وعندما يعترض تنظيم العمل أو يتعارض مع تنظيم المجموعة ومتطلباتها الاجتماعية، فإن العمل هو المتأثر دائمًا.

ولذلك، فإن المطلب الأول للتنظيم الكفء للعمل هو ضرورة أن يجعل المجموعة والارتباط الاجتماعى بين أفرادها يخدم الأداء فى الوظيفة، أو على الأقل ضرورة يحدث تجنبًا للصراع بين الاثنين.

وحتى نحقق هذا، فلا بد من وجود وظيفة تقوم بها المجموعة - أى عدد من الناس يعملون كفريق ولهم مهمة تمثل تكاملًا لمجموعة كاملة من الخطوات، وتمثل مرحلة محددة فى العملية، وتتضمن نوعًا من التحدى أو القدرة على الحكم.

إن الأهم من هذا هو ضرورة تنظيم الناس كمجموعة حقيقية منظمة للعمل معًا وليس ضد بعضهم، وأن تتم مكافأتهم على جهودهم المشتركة والجهد الفردى لكل منهم، وأن يعتبروا هم والمحيطون بهم وحدة اجتماعية متماسكة، وأن يفخروا بأنفسهم، وبأداء كل منهم وبأداء زملائهم. ينبغى أن يتم تنظيم العمل بما يجعل قدرة وأداء أحد العمال تسهم فى فائدته الخاصة وفائدة المجموعة بالكامل، ويؤدى إلى أداء أفضل للفرد وللمجموعة. وينبغى أن تكون الخطوات الفردية وترتيبها - رغم أن تحليل العمل هو ما يحددها - خطوات المجموعة، حيث ينظم هذه الخطوات الأفراد بداخل المجموعة بما يحقق أفضل تحقيق لاحتياجات المجموعة، مع تبديل الأماكن - مثلًا - أو ابتكار عملية يقوم بها عاملان كان عامل واحد يقوم بها من قبل.. إلخ.

وحتى فى خط تجميع السيارات - النقيض المباشر للتنظيم الكفء للمجموعة - فقد اتضح أن القدرة على الانتقال من عملية إلى أخرى قد تحقق زيادة فى الأداء والشعور بالرضا، وقد اكتشفت شركة كرايسلر هذا من خلال التجارب التى أجرتها أثناء الثلاثينيات، والتى انتقل فيها العمال من عملية لعملية فى تصنيع السيارة. وبعد ذلك بعشرة أعوام، اكتشف الراحل "تشارلز آر. ووكر"[1] فى مصنع التجميع الجديد فى نيوإنجلاند أن الذين يشغلون مؤقتًا أى منصب يحتاج إلى شغله على خط الإنتاج أظهروا درجة أكبر من الرضا الوظيفى، وتعبًا أقل، وكان هناك دليل قوى أيضًا على تحسن أدائهم لوظائفهم.

[1] انظر كتاب: The Man and the Assembly Line (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1952)

التوظيف المناسب

ومع هذا، فإن تنظيم الناس للعمل يعنى أيضًا توظيف العامل فى الوظيفة التى سيؤديها بدرجة أفضل.

لقد خصصت الإدارة الكثير من الوقت والمال فى عملية اختيار العاملين، ومع ذلك فالاختيار عملية سلبية؛ لأنه يستبعد أولئك الذين يحتمل ألا يتوافقوا رغم أن الشركة تحتاج إلى ما يتجاوز الأداء المقبول، وإلى أفضل أداء ممكن للعامل. أما العامل، فإنه يحتاج إلى ما هو أكثر من وظيفة يمكنه القيام بها، حيث يحتاج إلى وظيفة تتيح أعظم نطاق لقدراته ومواهبه، وأعظم فرص النمو والأداء الراقى. لقد نتج عن أسلوب شركة آى بى إم تجاه متوسط مخرجات الإنتاج جهود مكثفة من الملاحظين والعمال لوضع كل شخص بالشركة فى المكان الأنسب له، وهذا ما يعده تنفيذيو الشركة واحدًا من أعظم إنجازاتها.

وما يحدد المكان والكيفية التى يوضع بها شخص معين فى وظيفة معينة فى وقت محدد هو مدى الإنتاجية التى سيحققها، ومدى إضافته للقوة الاقتصادية والاجتماعية للشركة أو انتقاصه منها، ومدى شعوره بالرضا عن عمله، وهذا يحدد بدرجة كبيرة مدى جودة إدارة الشركة له.

أجرت شركة جنرال موتورز استطلاع رأى منذ عدة سنوات تحت عنوان "متى تساوى التسعون يومًا ثلاثين عامًا؟". وقد اتضح أن الموظف الذى يستطيع النجاح فى فترة التسعين يومًا كاختبار يحتمل أن يظل بالشركة لمدة ثلاثين عامًا، ولذلك السبب فإن القرار الذى يتخذه المشرف على العمال بالمكان الذى يضع فيه العامل الجديد هو قرار مصيرى.

وقد أكدت الشركة على أهمية هذا القرار، ولكن هذا لم يوضح إلا قصر النظر الذى يتسم به أسلوبنا الحالى فى توظيف العمال، وذلك لأنه ليس هناك من يستطيع أن يوظف عاملاً التوظيف المناسب فى تسعين يومًا.

يتميز الكثيرون بموهبة توظيف أنفسهم التوظيف المناسب، وأنا أعرف من خلال خبرتى أن غالبية العاملين على خط الإنتاج يضعون أنفسهم فى النهاية فى المكان الذى ينتمون له فعلًا، ومع ذلك فإن هذا يستغرق سنوات من التقلب بين الأماكن – وهى عملية اعتباطية فى أفضل الأحوال، ومحبطة، ومهلكة للوقت. عندما بحث

"تشارلز آر. ووكر" (فى الدراسة السابقة الإشارة لها) مصنع تجميع سيارات لم يتجاوز عمره خمس أو ست سنوات، اكتشف أن القلائل من العاملين على خط الإنتاج فى أماكنهم المناسبة.

ولذلك السبب، فإن التوظيف المناسب كجهد منهجى ومتواصل من أهم مهام إدارة العامل والعمل، ولا يمكن القيام بها مع قدوم العامل للعمل، بل لا بد من القيام بها بعد أن يقضى العامل الوقت اللازم له لمعرفة العمل، وهذه المهمة لا يمكن القيام بها لمرة واحدة ووحيدة، فلا بد من مراجعة قرارات التوظيف بصورة مستمرة.

لدينا الكثير من الأدلة على أن الاختلافات - حتى بأدنى مستوى - فى الحالة المزاجية، والقدرة، والتوجه، والمهارة تؤثر على مخرجات الإنتاج وعلى الأداء، وهذا فى العمل التكرارى الذى لا يحتاج إلى أية مهارة، بل وفى العمل الذى يبدو أنه مميكن بالكامل، ونحن نعرف أيضًا أن الافتراض القديم بأن الناس لا يريدون العمل ليس صحيحًا؛ فالإنسان لا يعيش فى ظل ضرورة نفسية وروحية للعمل فحسب، بل ويريد أيضًا أن يعمل على شىء ما - بل بضعة أشياء فى العادة، ونحن نعرف من خلال الخبرة أن ما يجيده شخص معين عادة ما يكون هو الشىء نفسه الذى يريد أن يعمل عليه، ونعرف أيضًا أن القدرة على الأداء هى أساس الاستعداد للعمل.

ولذلك السبب ينبغى أن تُولى للتوظيف أهمية كبرى فى كل الشركات، ومع ذلك فعندما تستخدم الشركة تكنولوجيا متقدمة، تصبح الحاجة إلى التوظيف أساسية للغاية. لقد أصبحت فكرة أن العمل يمكن تنظيمه بما يتحقق معه أداؤه بصورة مستقلة عن إسهامات الأفراد، ومهاراتهم، وقدرتهم على الحكم فكرة يصعب تبريرها فى ظل هذه التكنولوجيا المتقدمة - فهذا العمل تقوم به الآلات وليس البشر. عندما يعمل الكثيرون من الناس مع أنفسهم وبدون إشراف لصيق - سواء كانوا أفرادًا، أو جماعات صغيرة مثل: العاملين بالصيانة، وفنيى الإصلاح.. إلخ - فإن مخرجات الإنتاج والأداء تعتمد على رغبة هؤلاء الناس ليس فى العمل فحسب، بل وفى القيام بعمل جيد أيضًا - أى تعتمد على توظيفهم المناسب الجيد.

أعرف أن تكلفة العامل سبعة وستون دولارًا سنويًا لضمان تواصل أنشطة إدارة شئون العاملين فى شركة أمريكية متوسطة الحجم، وتعد الكثير من إدارات شئون العاملين هذا المبلغ صغيرًا جدًا؛ فهو أقل من ٢٪ من الأجر الإجمالى المتوسط للعامل،

وهو أيضًا أقل من تكلفة التعامل مع أى مورد مادى، ومع ذلك، فإننى على يقين من أننا إذا أنفقنا ربع هذا المبلغ فقط على الجهد الحقيقى للتوظيف المناسب للعمال، فسنحقق تقدمًا كبيرًا فى أداء العامل وتحفيزه.

الفصل ٢٣

تحفيز العامل لتحقيق قمة الأداء

التحفيز المطلوب - "شعور العامل بالرضا" ليس كافيًا - الشركة تحتاج إلى المسئولية - العامل المسئول - معايير الأداء المرتفعة - هل يمكن إدارة العمال بالأهداف؟ - أداء الإدارة - تعليم العامل باستمرار - الرؤية الإدارية - الحاجة إلى المشاركة - نموذج/ مثال...... - أنشطة المصنع كمجتمع.

ما التحفيز الذى نحتاج إليه لتحقيق قمة أداء العامل؟ الإجابة الشائعة فى الولايات المتحدة حاليًا عن هذا السؤال هى: "شعور العامل بالرضا"، ومع ذلك فهذه الفكرة تكاد تكون عديمة المعنى، وحتى إن كان لها معنى، فإنها ليست محفزًا كافيًا لتحقيق حاجات الشركة.

ربما شعر الشخص بالرضا عن وظيفته لأنها تشعره بأنه ينجز فعلًا، وقد يشعر بعدم الرضا عنها لأنه منفصل عنها، وقد يشعر بعدم الرضا أيضًا لرغبته فى أداء وظيفة أفضل، أو تحسين عمله وعمل مجموعته، أو لرغبته فى فعل أشياء أكبر وأفضل، وهذا النوع من الشعور بعدم الرضا هو أفضل توجه يمكن أن تحوزه الشركة فى العاملين بها، وهو التعبير الأكثر واقعية عن شعور العامل بالفخر بالوظيفة والعمل، وعن شعوره بالمسئولية. ومع ذلك، فليست هناك طريقة للتمييز بين الشعور بالرضا الناتج عن الإنجاز فى العمل، والشعور بالرضا الناتج عن اللامبالاة، ولا لتمييز عدم الشعور بالرضا الناتج عن عدم السعادة عن الشعور بعدم الرضا الناتج عن الرغبة فى أداء وظيفة أفضل.

وليست لدينا أيضًا معايير لقياس الدرجة الكافية من الشعور بالرضا فى العمل. إذا أجاب ٧٠٪ من العاملين بـ "نعم" على سؤال: "هل تعتقد أن الشركة التى تعمل بها مكان جيد للعمل؟"؛ فهل تمثل هذه الإجابة "شعورًا قويًا بالرضا"، أم "شعورًا ضعيفًا بالرضا"، أم ماذا؟ وماذا يعنى هذا السؤال أصلًا؟ وهل يستطيع أى مدير بالشركة أن يجيب عنه بـ "نعم"، و"لا" معًا؟ إننا نستطيع قياس كفاءة السياسات الملموسة للشركة؛ فمن المنطقى أن نسأل: "هل نظام جدولة العمل جيد بما يكفى ليمكنك من العمل، أم غالبًا ما توقفت عن العمل فى انتظار أجزاء أخرى؟". من المنطقى أن نسأل: "هل مكان صف السيارات كافٍ؟"، بينما يعد تعبير "الشعور بالرضا" تعبيرًا لا معنى له ويصعب قياسه.

وليس هناك من يعرف الأشياء التى نحاول قياسها فيما يخص الشعور بالرضا ذات الأثر على سلوك العامل وأدائه، ولا مقدار هذا الأثر. هل رضا العامل عن زملائه فيما يخص تحفيزه على العمل أكثر أهمية من الرضا الناتج عن الظروف المادية للعمل؟ لا نعرف إجابة لهذا السؤال.

ومع هذا، فالشعور بالرضا ليس محفزًا كافيًا أساسًا؛ لأنه قبول سلبى. ربما انسحب العامل الذى يعانى شعورًا كبيرًا بعدم الرضا من الشركة، وحتى إن ظل فى الشركة، فالاحتمال أن يظل وهو يشعر بالمرارة ويعارض الشركة وإدارتها، ولكن ماذا يفعل العامل الذى يشعر بالرضا؟ إن الشركة لا بد فى نهاية المطاف أن تطلب من العامل أن يفعل شيئًا برغبة حقيقية واهتمام شخصى. لا بد أن يكون بالشركة أداء - وليس مجرد قبول.

وقد ظهر الاهتمام الحالى بموضوع شعور العامل بالرضا لأن الخوف لم يعد مصدر تحفيز العامل فى المجتمع الصناعى، ومع هذا، فبدلًا من مواجهة المشكلة الناتجة عن غياب الخوف كمحفز، فإن توجه الشعور بالرضا يتجنب هذه المشكلة. وما نحتاج إليه هو تبديل الخوف المفروض من الخارج بمحفز ذاتى داخلى للأداء. لذلك، فإن الشعور بالمسئولية - وليس الشعور بالرضا - هو الحل الوحيد لهذه المعضلة.

ربما شعر العامل بالرضا نتيجة لما يفعله شخص غيره، أما إذا أراد أن يؤدى فلا بد أن يتحمل مسئولية أفعاله وآثارها، بل إن الأداء يتطلب من العامل الشعور بعدم الرضا المصحوب بالرغبة فى التحسن.

لا يمكن شراء المسئولية بالمال، ولا شك أن المكافآت المالية والحوافز مهمة، ومع ذلك فإن أثرها سلبى فى الغالب. إن عدم الرضا عن المكافآت المالية شىء محبط للغاية، ويقوض المسئولية عن الأداء، ويهدمها، ورغم ذلك فإن المكافآت المالية ـ وكما توضح الأدلة ـ ليست محفزًا إيجابيًا كافيًا، فهى لا تحفز العامل إلا عندما تسهم أشياء أخرى فى إعداد العامل لتحمل المسئولية، ويمكننا أن نلاحظ هذا بوضوح عندما ندرس الحوافز المالية مقابل العمل الزائد. المكافآت المالية تحقق نتائج أفضل إذا وُجد بالفعل استعداد للأداء الأفضل، وإلا فلن تتميز بالكفاءة، بل ستصبح تخريبًا فى هذه الحالة.

لقد أثيرت مسألة هل الناس يرغبون فى تحمل المسئولية أم لا منذ آلاف السنين، وهى المسألة التى تتم مناقشتها من جديد فى مجال الصناعة حاليًا، حيث يقول أنصار العلاقات الإنسانية من جانب إن الناس يريدون المسئولية، بل ويحتاجون إليها، ويقول الكثير من صور الإدارة من جانب آخر إن الناس يخافون من المسئولية ويفرون منها كما لو كانت وباء.

إن الأدلة التى يقدمها كلا الجانبين مقنعة، ومع ذلك فإن المناقشة نفسها لا محل لها؛ فلا يهم إن كان العامل يريد تحمل المسئولية أم لا، إذ لا بد أن تطلبها الشركة منه. إن الشركة تحتاج إلى الأداء، ولما لم تعد تستخدم الخوف لتحقيق الأداء؛ فإنها لن تحصل على الأداء إلا من خلال تشجيع العامل، أو إقناعه، أو دفعه إذا اقتضى الأمر لتحمل المسئولية.

العامل المسئول

هناك أربع طرق نستطيع من خلالها أن نحقق هدف العامل المسئول، وهى: التوظيف الصحيح الحريص، والمعايير المرتفعة للأداء، ومنح العامل المعلومات التى يحتاج إليها ليسيطر على نفسه، وتوفير الفرص للعامل للمشاركة مما يمنحه رؤية إدارية، وكل هذه الطرق الأربع ضرورية.

وقد سبق أن أوضحنا أن الجهد المنهجى الجاد المتواصل للتوظيف الصحيح للعاملين مطلب أساسى لزيادة التحفيز؛ فليس هناك شىء يشجع الناس على تحسين أدائهم بكفاءة مثل توظيفهم بوظائف تطلب منهم مطالب مرتفعة. ليس هناك شىء يمنح العمال شعورًا بالفخر أكبر من فخرهم بحرفيتهم وإنجازاتهم. والتركيز على الحد الأدنى المطلوب من الأداء يدمر تحفيز الناس بصورة دائمة بينما التركيز على أفضل ما يمكن تحقيقه من خلال بذل الجهد المتواصل والقدرة يؤدى دائمًا إلى بناء التحفيز، وليس معنى هذا أنه من الضرورى أن نسوق العاملين وندفعهم، بل الضرورى أن نتعلم أن ندعهم يحركون أنفسهم، والطريقة الوحيدة لفعل هذا هى تركيز رؤيتهم على هدف كبير.

إن معايير مخرجات الإنتاج للعامل العادى هى معايير الحد الأدنى بالضرورة؛ ولذلك فإنها تسىء توجيه العامل، والأكثر من هذا أنه لا ينبغى استخدام هذه المعايير باعتبارها الحد الأدنى ومكافأة العامل على أية زيادة عليها؛ لأن هذا سيجعل العامل يواصل اعتبار هذا المعيار هو الطبيعى، والحق أن العامل الجيد الذى يستطيع "تجاوز هذا المعيار" من المحتمل أن يتأثر بصورة عكسية، حيث سيشعر بأن عليه تقليل أدائه حتى لا "يضع فى بؤرة التركيز" زملاءه الأقل منه كفاءة، أو ربما فقد احترامه للإدارة التى لا تعرف ما هو أفضل من هذا الوضع العبثى لمعايير العمل المنخفضة، وعندما تفكر الإدارة فى رفع معايير الأداء فى العمل يكون هذا العامل الكفء من أوائل من يشتكون من ضغط العمل الشديد عليه.

لقد كان قرار شركة آى بى إم بإلغاء المعايير العامة وترك العمال يحدد كل منهم معيار العمل المناسب له قرارًا صائبًا - كما أوضحت النتائج التى حققتها الشركة. ويتضح من النجاح الذى حققه هذا التوجه أن الشركة من الممكن أن تزداد تحسنًا، وتضع أهدافًا واقعية لوظيفة العامل بعيدًا عن معايير المخرجات. وبدلًا من البدء بما يستطيع العامل أداءه بدنيًا، يمكننا البدء بما يحتاج إلى أن يسهم به. ينبغى أن نوضح لكل وظيفة ما يجب أن تسهم به لتحقيق أهداف الإدارة، والمصنع، والشركة. ولأن الوظائف فى التكنولوجيا الحديثة تحتاج إلى هدف وليس إلى معيار أدنى؛ فإنه لا يمكن القيام بها بصورة أخرى، ومع ذلك فحتى فى ظل العمل الحالى لمصانع

خطوط التجميع يمكن وضع الأهداف بصورة منطقية إذا تضمنت الوظيفة نوعًا من إثارة مهارة العامل وقدرته على الحكم.

ومن المهم أيضًا لتحفيز العامل ليحقق قمة الأداء أن تضع الإدارة لنفسها معايير أداء مرتفعة وتلتزم بها؛ فأداء الإدارة لتلك الوظائف هو ما يحدد قدرة العامل على الأداء.

ليس هناك الكثير من الأشياء التى تحطم معنويات العمال مثل جلوسهم بانتظار العمل بينما تتخبط الإدارة مهما تظاهروا بأنهم يستمتعون بالراحة مدفوعة الأجر لهم، وليس هناك الكثير مما يثبت للعامل عدم كفاءة الإدارة مثل هذه الأمور. إن ترتيب العمل، بحيث يوجد دائمًا عمل لكل عامل ليس شيئًا هينًا، وكذلك ليس هينًا أن تكون معدات العمل فى حالة مثالية أو صيانتها قبل أن تتعطل، أو إصلاحها فور تعطلها، ومن أهم محفزات تحقيق العامل قمة الأداء نظافة مكان العمل، حيث تعكس هذه الأنشطة بصورة مباشرة كفاءة الإدارة ومعاييرها من خلال توضيحها للعامل مدى جودة الإدارة ومدى جديتها تجاه العمل الذى يقوم به.

إن هذا ينطبق على العامل بالمبيعات بقدر انطباقه على عمال الماكينات، وموظفى المكاتب، والمهندسين، والاختبار الأول لكفاءة الإدارة هو قدرتها على جعل الناس تواصل العمل بأقل قدر من التشتت وأقصى درجة من الكفاءة. ليس هناك أكثر تكلفة من مدير مكتب يجعل العاملين معه ينتظرون صباحًا حتى ينتهى من قراءة بريده الوارد وحفظه، ثم يضغطهم فى فترة الظهيرة ليعوضوا وقت العمل الضائع. ليس هناك متحدث باسم اتحادات العمال يستطيع أن يقلل مخرجات الإنتاج بنفس كفاءة ملاحظ العمال الذى يجعل العمال تحت رئاسته يقفون أثناء بحثه فى غرفة المعدات عن قطعة غيار بديلة كان ينبغى أن يجهزها منذ أسبوع مضى، وليس هناك ما يدمر الروح المعنوية بقدر ما يفعله كبير مهندسين يوفر بضعة أشخاص "تحسبًا للظروف" ويوظفهم لـ "العمل التام" دائمًا. إن مثل هذا النوع من الافتقار إلى التخطيط يضعف من احترام العمال للإدارة، ويقنع الموظفين بأن الشركة لا تريدهم أن يجيدوا الأداء، ويدمر استعدادهم لبذل أقصى جهودهم. ليست هناك مقولة أسوأ على الشركة من المقولة الشهيرة: "إنهم يدعونك تفلت بالجريمة هنا". "إن الوضع هنا أشبه بالوضع فى الجيش؛ فأسرع، وانتظر".

قال لى مدير مصنع حكيم ذات مرة إنه لم يكن يريد من ملاحظى العمال بالمصنع أن يفعلوا أى شىء إلا الحفاظ على إدارتهم وماكيناتهم نظيفة تمامًا، وأن يرتبوا العمل دائمًا لثلاثة أيام قادمة، وأن يتأكدوا من توافر أحدث الأدوات حتى يغيروا الآلات قبل أن تبلى، وقد اتبع خليفة هذا المدير مجموعة كبيرة من أساليب إدارة شئون العاملين وأدواتها، وخصص من الوقت والأموال فى اختيار ملاحظى العمال أكثر من الوقت والمال الذى خصصه لتدريبهم، وغمرهم بأحاديث عن العلاقات الإنسانية - ومع ذلك، فإنه لم يتمكن قط من تحقيق سجل الإنتاج الحافل الذى حققه سلفه.

تعليم العامل باستمرار

يحتاج قياس العمل وفقًا للأهداف إلى معلومات. وليس السؤال هنا هو: "ما قدر المعلومات التى يحتاج إليها العامل؟"، بل هو: "ما قدر المعلومات التى لا بد للشركة أن تجعل العامل يستوعبها ليحقق مصلحته؟ ما القدر الذى لا بد للعامل أن يسمح للشركة بأن تطلبه منه من الأداء المسئول، ومتى ينبغى أن يحصل عليه؟".

ينبغى أن يتمكن العامل من السيطرة على أدائه، وقياسه، وتوجيهه، وينبغى أن يعرف مدى جودة أدائه لعمله دون أن يخبره أحد بذلك. إن القواعد بخصوص الإجراءات والمعلومات التى تنطبق على المديرين لا بد أن تنطبق على العمال أيضًا.

ومع ذلك، فلا بد للشركة أيضًا أن تحاول جعل العامل يتحمل مسئولية نتائج أفعاله؛ فينبغى أن يعرف كيف يرتبط عمله بالعمل فى الشركة عمومًا، وينبغى أن يعرف ما يقدمه من إسهامات للشركة وللمجتمع من خلال الشركة.

أعرف أنه ليس من السهل أن نقدم للعامل المعلومات اللازمة لأداء وظيفته؛ فهذا يحتاج إلى تقنيات جديدة. إن الأرقام فى حد ذاتها مسجلة فى العادة، ومع ذلك فهناك حاجة لأدوات جديدة لتوصيل المعلومات بسرعة للعامل الذى تقيس عمله؛ فهذا العامل *وحده* هو من يستطيع التعامل مع *هذه* المعلومات، وإذا لم تتوافر للعامل *هذه* المعلومات؛ فسيفتقد الدافع والوسيلة لتحسين أدائه.

إن الأكثر من هذا صعوبة هو أن نقدم للعامل معلومات عن الشركة وعن إسهامه تجاهها؛ لأن معظم المعلومات لا تعنى له شيئًا، خاصة إذا تم تقديمها له بالبطء

التقليدى. ومع ذلك، فلا بد للإدارة أن تحاول توصيل هذه المعلومات - ليس لأن العامل يريدها، بل لأن معرفته لها تحقق صالح الشركة. ربما لا يتيسر أبدًا الوصول للغالبية العظمى من الموظفين حتى مع بذل أفضل الجهود، ومع ذلك فإن محاولة توصيل المعلومات لهم هى وحدها ما يمكن الشركة من الوصول إلى المجموعة الصغيرة التى تقود الرأى العام وتشكل التوجهات المشتركة فى كل مصنع ومكتب.

الرؤية الإدارية

إن التوظيف الصحيح، ومعايير الأداء، والمعلومات هى شروط التحفيز والمسئولية، ولكنها فى حد ذاتها لا تقدم التحفيز؛ فلن يتحمل العامل مسئوليته عن تحقيق قمة الأداء إلا إذا كانت لديه رؤية إدارية - إذا رأى الشركة كأنه مدير مسئول عن نجاحها وبقائها من خلال أدائه - وهى الرؤية التى لا تتحقق إلا من خلال تجربة المشاركة.

إننا نسمع الكثير حاليًّا عن "منح" الناس شعورًا بالفخر بعملهم، وبأهمية إنجازاتهم، ورغم أهمية الشعور بالفخر والإنجازات؛ فإنه لا يمكن أن "نُشعر" الناس بأنهم مهمون؛ فالمدير الذى يرسل خطابات إلى العاملين معه ويقول لهم فيها "زملائى الموظفين الأعزاء" لا يجعلهم يشعرون بأنهم أكثر أهمية، بل سيبدو أحمق بفعله هذا. إن الشعور بالفخر والإنجازات لا يمكن خلقه خارج الوظيفة أو العمل، بل لا بد أن ينتج عنهما. إن منح "شهادة تقدير" على العمل المخلص على مدار خمسة وعشرين عامًا قد يشعر من يحصل عليها بأن هناك من يقدره، ومع ذلك فلن يشعر هذا المتلقى بأهمية شهادة التقدير إلا باعتبارها تعبيرًا رمزيًّا عن واقع إنجازاته فى وظيفته، وإلا فسيستاء منها ويعدها نوعًا من أنواع النفاق.

يشعر الناس بالفخر إذا فعلوا شيئًا يستحق الفخر، ودون ذلك سيكون شعورهم بالفخر زائفًا ومدمرًا، ولن يشعروا بالإنجاز إلا إذا أنجزوا شيئًا، ولن يشعروا بأهميتهم إلا إذا كان عملهم مهمًّا، والأساس الوحيد للشعور بالفخر، والإنجاز، والمهم حقًّا هنا هو مشاركتهم النشطة والمسئولة فى تحديد ما يمارسونه من عمل، وفى السيطرة على مجتمعهم فى العمل.

وقد ضرب موظفو شركة تشيزبيك آند أوهايو للسكك الحديدية مؤخرًا مثالًا رائعًا على هذا فى الآونة الأخيرة. وإليك قصة هؤلاء العمال كما وردت بمجلة *بيزنس ويك* (فى الرابع عشر من نوفمبر من عام ١٩٥٣).

دخلت مجموعة من موظفى شركة تشيزبيك آند أوهايو للسكك الحديدية هذا الأسبوع غرفة الاجتماعات الفخمة لمجلس إدارة الشركة ليعبروا عن شعورهم بالفخر والبهجة، وهو نموذج كبير لما يعتقدون أنه إعادة التشكيل الأمثل للشركة.

وكان هذا الاجتماع مخاضًا لستة أسابيع متواصلة من العمل المكثف - معظمها وقت مستقطع من أوقاتهم الخاصة - لحوالى ٦٠ حدادًا، وكهربائيًّا، ونجارًا، وحداد معادن، ومشغل محركات، ومتمرنًا، وكان من بين معايير نطاق الجهد الذى بذلوه أن قادة الشركة كانوا يتوقعون أن إعادة تخطيط العمل ستستغرق من ثلاثين شهرًا إلى ثلاث سنوات.

وقد ظهرت الفكرة عندما أدركت الشركة أن عليها إعادة تصميم مبنى الشركة فى هنتنجدون والبالغة مساحته ستين هكتارًا لصيانة قاطرات الديزل، وكان العمال فى الجزء البالغ مساحته أحد عشر هكتارًا - والذى يتضمن مخازن العجلات، والكهرباء، والتدريب، والحدادة، والبطاريات، وغيرها من المخازن المرتبطة بها - قد ناقشوا المشروع أثناء ساعة الراحة للغداء.

وكان العمال مستائين من التنظيم القائم الذى تم تأسيسه عام ١٩٢٨، والذى كان سيئًا وقت تأسيسه أصلًا - كما قال المشرف "إى. إى. سلاك"، ومن بين دلائل سوء التنظيم أن مخزن العجلات كان يبعد نصف ميل عن الموقع الذى ينبغى أن يكون فيه؛ فكانوا يدحرجون العجلات كل هذه المسافة.

وسرعان ما تمخض نقاش تلك الظهيرة عن حلول، حيث أوضح كل عامل كيف يمكنه علاج المشاكل فى التنظيم...، وكان "سلاك" يستمع للجميع ويأخذ ملاحظاتهم، ثم أحضر مخططًا لتدوين الأفكار على الورق ودعا كل العمال إلى المشاركة فى عملية تخطيط جماعى، وتمثلت النتيجة النهائية فى النموذج الذى عُرض على المديرين فى ذلك الأسبوع.

كان لهذه الخطة العديد من المزايا المقنعة؛ فإضافة إلى أنها ستسعد العمال، كان إجمالى التكاليف المتوقعة لعملية التحويل بالكامل حوالى ٢,٥ مليون دولار؛ وهو أفضل بكثير مما كانت الإدارة تتوقع إنفاقه، والذى كان يتراوح بين عشرة ملايين وخمسة عشر مليون دولار.

من المؤكد أن إعادة بناء مكان العمل بالكامل شىء نادر الحدوث، ومع ذلك فإن الإدارة تواجه دائمًا مشكلة تصميم الوظائف الفردية للموظفين، وتصميم عمل موظف واحد أو مجموعة موظفين.

ينبغى دائمًا تقسيم الوظيفة إلى عناصرها المكونة، وأن يتم تنظيمها دائمًا بالترتيب المنطقى لعناصرها؛ ومع ذلك فليس هناك مبرر قوى لأن يقوم المهندس بهذا التحليل نيابة عن العامل - وهذا يذكرنى بخرافة فصل التخطيط عن الفعل. لدينا الكثير من الأدلة على أن التخطيط سيكون أفضل فعليًّا إذا شارك الشخص الذى يمارس العمل قبل غيره مشاركة مسئولة فى التخطيط؛ فهذا هو جوهر الأسلوب المعروف باسم "تبسيط العمل" الذى استخدم بنجاح على مدار ثلاثين عامًا؛ فكلما طُبق هذا الأسلوب حقق النتائج نفسها، وهى: تنظيم أفضل للعمل، وأداء أفضل، وغياب مقاومة التغيير. ولا عجب فى أن شركة تشيزبيك آند أوهايو للسكك الحديدية كانت تتبنى برنامج تبسيط العمل قبل سنوات عديدة من مبادرة عمالها بإعادة تصميم مصنعهم بالكامل.

أنشطة المصنع كمجتمع

ومع ذلك، فليست مشاركة الشخص فى تصميم وظيفته هى الطريقة الوحيدة لاكتساب الرؤية الإدارية؛ فلا بد أن تتوافر للعامل أيضًا فرص القيادة فى مجتمع العمل كأفضل وسيلة لاكتساب الخبرة الإدارية الفعلية.

إن الخصائص التى تجعل الشخص قائدًا ويحظى بالاحترام فى مجتمع عمله ليست فى الغالب هى الخصائص اللازمة لترقيته إلى منصب إدارى، ومع ذلك فالترقية هى الطريقة الوحيدة التى تعترف الشركة من خلالها بالعامل وتكافئه. وبغض النظر عن فرص الترقية المتوافرة، وعدل نظام الترقية؛ فمن المحتمل أن يظل عدد من القادة الذين يتمتعون بالاحترام دون ترقية مما يحبطهم ويجعلهم يعارضون الشركة حتى يمارسوا قيادتهم. ليس من قبيل المصادفة أن الكثيرين من قادة اتحاداتنا العمالية قد اختاروا نشاط الدفاع عن العمال كمهنة لهم وذلك لأن الشركة لا تثيبهم على قدراتهم القيادية بالترقية.

ومن الأمثلة البارزة على هذا "والتر روذر". لم يكن هناك شك - وربما لدى "روذر" نفسه - فى قناعته بأن نظام الشركات الحرة لا يقوم بصورة كبيرة على فرضية أن النظام الجيد ينبغى أن يؤسَّس على الاستفادة من القدرات القيادية كتلك التى يتمتع هو بها، ومع ذلك، فإننى أعرف عددًا من مسئولى اتحادات شركات

السكك الحديدية - وهم محافظون للغاية نفسيًّا ومن ناحية المظهر - ممن يعزون اهتمامهم بالعمل النقابى إلى فشلهم فى الحصول على تقدير الشركة لهم بترقيتهم إلى المناصب الإدارية.

ثمة فرص للعمال فى كل الشركات لاكتساب الرؤية الإدارية مع بقائهم عمالًا؛ ففى كل شركة العشرات من الأنشطة التى ليست أنشطة عمل، بل أنشطة لوحدة العمل باعتبارها مجتمعًا؛ وهذا الأنشطة لا بد لشخص ما من القيام بها. ومع ذلك، فغالبًا لا تكون لها علاقة مهمة بالعمل، وغالبًا ما يكون أثرها على نجاح العمل هامشيًّا؛ ولذلك السبب لا ينبغى للإدارة القيام بهذه الأنشطة. ومن هذه الأنشطة التبرع بالدم، أو حفل رأس السنة، أو جداول نوبات العمل، أو برامج الأمان الصناعى، أو الكافيتريا، أو المجلات التى يحررها الموظفون بداخل الشركة، وكل نشاط من هذه الأنشطة يبدو فى حد ذاته قليل الأهمية، ولكنها مجتمعة تمثل مجالًا كبيرًا للمسئولية. ويعد الموظفون هذه الأنشطة مهمة، وإن لم يكن هذا إلا لتأثيرها المباشر على حياتهم الاجتماعية.

وهناك أيضًا مجال كامل لخدمات المعلومات التى يمكن للموظفين أداؤها لأنفسهم مثل إصدار تقرير سنوى للموظفين، أو إعداد دليل عمل للموظفين الجدد. وهناك دورات تدريبية لا بد من تقديمها عن التقنيات، أو المهارات الجديدة، أو خدمة العملاء، أو الرد على المكالمات الهاتفية.

إن قيام الإدارة بهذه الأنشطة وليس تحميلها مسئوليتها للموظفين يحرم الشركة من أفضل الفرص لغرس الرؤية الإدارية فى موظفيها، ويضعف الشركة أيضًا؛ فالإدارة لديها ما يكفيها من عمل من دون إضافة هذه الأنشطة إلى مسئولياتها. إن إدارة الأنشطة الاجتماعية فى العمل تحتاج إلى الكثير من الوقت والكثير من الموظفين؛ لذلك فإن قيام الإدارة بهذه الأنشطة يجعلها عرضة للمزيد من الانتقادات وعدم الرضا، ولا يزيد من رغبة الموظفين أو قدرتهم على الأداء الأفضل. هل حصلت أية إدارة إلا على الشكاوى والانتقادات من طريقة إدارتها لكافيتريا الشركة؟

أود أن أوضح أمرًا، وهو أننى على يقين من أن الموظفين المسئولين عن هذه الأمور لا يمكن أن يشاركوا فى إدارة الشركة، حيث إنهم لا يتحملون مسئولية، وبالتالى

ليست لديهم سلطة، ولا أريد أيضًا أن أرى المزيد من الأنشطة الاجتماعية فى الشركة العادية، بل أعتقد أننا سنحقق نتائج أفضل فى الشركة كلما قللنا من الأنشطة الموجودة حاليًا، وأنا هنا لا أدافع عن زيادة عدد الموظفين، أو الاجتماعات المتواصلة، أو أى من الأعراض الأخرى للضعف التنظيمى للشركة، بل أدافع فقط عن أداء هذه الأشياء - المرغوبة على أية حال - بصورة معقولة؛ أى بعدد أقل من الموظفين، ومن خلال أفراد مجتمع العمل أنفسهم.

وينبغى أن تكون معايير هذه الأنشطة مرتفعة؛ فهى تقدم فرصة ممتازة لتوصيل معنى معايير الأداء الحقيقية، ومع ذلك ينبغى أن يتحمل أفراد مجتمع العمل مسئولية هذه الأنشطة، وينبغى أن تكون هذه الأنشطة وسيلة لتحفيز العامل لتحقيق قمة الأداء، والتى لا تتحقق إلا من خلال التمتع بالرؤية الإدارية.

لن يكون من السهل أن نطور محفزًا بديلًا عن الخوف لدى العامل ويكون بكفاءته كمحفز، ومع ذلك فهذا أمر لازم. لدينا حاليًا المعرفة التنظيمية التى تمكننا من تنظيم وظائف الأفراد والجماعات فى العمل بما يحقق قمة الأداء، ولدينا المعرفة الاجتماعية اللازمة لتنظيم الناس بحيث يقومون بعمل كفء، وفى ظل التكنولوجيا الحديثة، لدينا نظام للإنتاج والتوزيع يوفر مجالًا لقدرة العامل ودافعيته ورغبته فى الإنجاز، ومع ذلك فما لم تكن لدى العامل الرغبة فى الإنجاز؛ فلن يكون لهذه الفرص أية فائدة. لقد ولى الخوف كمحفز إلى غير رجعة، ومع ذلك فإن غياب الخوف لا يكفى، حيث نحتاج إلى محفزات إيجابية - التوظيف الصحيح، ومعايير الأداء المرتفعة، وتوفير المعلومات التى تمكن العامل من السيطرة على ذاته، ومشاركته كفرد مسئول فى مجتمع عمله.

لقد اعتبرت الفصل السابق بمثابة "البيان"، وهو العنوان الذى يمكن إطلاقه على هذا الفصل أيضًا؛ فالواقع أن كلا الفصلين تصويريان؛ فرغم وجود العديد من الأمثلة الجزئية على الإدارة الناجحة للعامل والعمل، فإن هذه المهمة لم تتم تجربتها بالكامل فى أى مكان على حد علمى.

إننا نعرف الآن الكثير بالفعل.. نعرف ما ينبغى أن نفعله - أو نعرف على الأقل أن هناك ما يمكن فعله أكثر مما نفعله حاليًّا. ومن المؤكد أن لدينا مبررًا لنتوقع - إن لم نطلب - أن يتحقق بعد عشرين عامًا من الآن ما نعتبره هدفًا حاليًّا، وأن يتحول ما نعده "بيانًا" حاليًّا إلى تاريخ.

الفصل ٢٤

البُعد الاقتصادى

الحوافز المالية ليست مصدرًا للتحفيز الإيجابى - القرارات الأهم والأقرب اتخاذًا فى هذا المجال - التوقع المضمون للدخل والتوظيف - مقاومة الربحية - مشاركة الربحية والملكية - "لن توجد وظيفة ما لم توجد مبيعات".

لقد تعمدت تأجيل أية مناقشة للعلاقة الاقتصادية بين الشركة والعامل، وليس معنى هذا أنها موضوع قليل الأهمية، ومع هذا، فالمكافآت المالية - كما سبق أن أوضحنا - ليست مصادر كبيرة للتحفيز الإيجابى فى المجتمع الصناعى الحديث رغم أن عدم تقديمها يحبط الأداء. إن أفضل المكافآت المالية ليست بديلًا للمسئولية أو التنظيم الجيد للوظيفة، وفى المقابل، فإن المكافآت غير المالية لا يمكن أن تعوض عن المكافآت المالية.

وربما واجهنا فى هذا المجال أخطر القرارات التى نتخذها، وإن لم يكن ذلك إلا لأن اتحاد العمال يطلب "دخلًا سنويًا مضمونًا"، فإن السنوات التالية قد تحدد إن كان بمقدورنا حل الصراعات الاقتصادية لتحقيق الفائدة الدائمة للشركة وللعامل وللمجتمع، أم سنزيد من هذه الصراعات على مدار سنوات قادمة.

وليست المشكلة الأساسية هنا مشكلة ارتفاع الأجور أو انخفاضها، بل وليست التباينات فى الأجور والاستياء الناتج عن ذلك؛ فالمشاكل الحقيقية أعمق من هذا بكثير.

وأولى هذه المشاكل هى الصراع بين رؤية الشركة للأجور كتكلفة ورغبتها فى مرونة الأجور، ورؤية العامل للأجور كمصدر للدخل ورغبته فى ثباتها، ولا يمكن حل هذا الصراع إلا من خلال أجر يمكن توقعه وخطة توظيف[1].

إن طلب أو منح ضمانة بأمان وظيفى مطلق - أو "دخل سنوى مضمون" كما تروج اتحادات العمال حاليًّا - لا يقل عبثية عن وعدنا لشخص بأنه لن يموت أبدًا؛ لأنه لا يمكن الوفاء بهذا الوعد فى الوقت الذى يحتاج فيه العامل إلى الأمان الوظيفى أكثر من غيره - وهو وقت الكساد، وانتشار هذا الوعد - من خلال جعل الاقتصاد بكامله جامدًا - سيجعل الكساد حتميًّا ومضاعف الحدة، ويتضح الخطر هنا بجلاء فيما حدث فى إيطاليا عندما اتبعت وعد "التوظيف الثابت" فى الأيام العصيبة التى أعقبت انهيار إيطاليا فى الحرب العالمية الثانية. عندما بدا أن الزحف الشيوعى على إيطاليا ممكن، أصدرت الحكومة الإيطالية قانونًا يحرم على أصحاب العمل فصل الموظفين العاملين لديهم إلا عندما تتعرض الشركة لأزمة اقتصادية حادة؛ فكانت النتيجة أنه لم يُوَظَّفُ أحد من أصحاب الأعمال موظفين؛ لأنه بمجرد تعيينهم سيصبحون موظفين ثابتين يدفعون لهم رواتبهم بانتظام، وفضلت الشركات الإيطالية عدم التوسع حتى لا توظف أشخاصًا جددًا، ورغم وجود نقص حاد فى الطاقة فى المناطق الصناعية بشمال إيطاليا، فقد كانت شركات الكهرباء والطاقة - مثلًا - تتوسع فى برامجها للبناء بدلًا من أن توظف أشخاصًا إضافيين، حيث لن يوجد للعاملين بالمعمار عمل بعد خمس سنوات تقريبًا، وكان هذا القانون يستهدف التغلب على البطالة - وهو هدف ربما كان ضروريًّا فى ظل ظروف عامى ١٩٤٥، أو ١٩٤٦ - ولكنه أصبح أحد أهم أسباب ارتفاع نسبة البطالة فى إيطاليا رغم أنه لم يكن هناك من يجرؤ على قول هذا علانية، ناهيك عن أن يقترح تعديل القانون أو إلغاءه، ولأن القانون كان اسمه "قانون الأمان الوظيفى"، فقد أصبح شيئًا مقدسًا لاتحادات العمال، ولا يمكن المساس به.

[1] لمزيد من المناقشة التفصيلية، انظر كتابنا The New Society, Page 232 ff.

ليس المطلوب شيئًا دائمًا مثل ما تطلق عليه اتحادات العمال "أجرًا سنويًا ثابتًا"، بل المطلوب وثيقة تأمين على الحياة، وهذه الوثيقة يمكن للشركة تقديمها[٢].

تستطيع معظم الشركات أن تتوقع من خلال خبرتها الماضية أسوأ سقطة يحتمل حدوثها فى التوظيف خلال فترة اثنى عشر شهرًا (وبالنسبة لمعظم الشركات الأمريكية حدثت السقطة الأسوأ فى عامى ١٩٣٧ - ١٩٣٨). ووفقًا لهذه الخبرة، فإن أسوأ ما يحتمل أن يحدث للعمال المعاصرين يمكن التوصل لحل له، وهذا وحده يقدم توقعًا للتوظيف ومصدر الدخل يتجاوز كل ما يتوقعه العمال. لم يحدث إلا فى عدد محدود من الشركات انخفاض بمعدل الثلث فى ساعات العمل خلال فترة اثنى عشر شهرًا، وحتى لو حدث هذا الانخفاض فإن ٨٠٪ من العمال يمكنهم أن يتوقعوا أن يعملوا بمعدل ٨٠٪ من وقت عملهم الحالى على مدار العام القادم، ونسبة ٨٠٪ من الدخل هى توقع كاف يمكن العمال من اتباع ميزانية أكثر توفيرًا.

وعندما يكون لدينا مثل هذا التوقع، يمكننا أن نؤكده، وبالتالى نقلل من المخاطر للشركة وللعامل أيضًا. من المؤكد أنه ستظل هناك دائمًا خطورة حدوث كوارث غير متوقعة ولن يحمى التوقع المضمون للعمل والأجور الوظائف إذا أفلست الشركة أو انهار المجال الذى تعمل به، ولكن هذا أشبه بالقول إن التأمين ضد الحريق ليس جيدًا لأنه لا يغطى الضرر الذى تتسبب فيه الأعاصير.

لقد أصبح لدينا ما يكفى من خبرة لنعرف أن تثبيت العمالة والأجور - إذا تم بالطريقة الصحيحة - يفيد الشركة بصورة مباشرة ويقلل من تكاليف العمليات بها. إن الشركة ليست مؤسسة خيرية، ولا ينبغى أن يتم التعامل معها على أنها كذلك، والحق أن خطط الأجر والتوظيف التى يمكن التنبؤ بها بنجاح قد نتجت عن محاولات الشركة تقليل تكاليفها من خلال استقرار العمليات وثباتها.

ومن الأمثلة على هذا عمليات الصيانة فى شركات السكك الحديدية، حيث كانت العادة أن يتم إجراء أعمال الصيانة وفقًا للدخل الحالى، ولكن هذا كان يعنى أن معظم أعمال الصيانة تتم أثناء ازدحام المواصلات - وهو الوقت الذى غالبًا ما يقضى فيه عمال الصيانة وقتًا فى الاستعداد للعمل أطول من الوقت الذى يقضونه فى العمل نظرًا

[٢] وقد قدم عدد يناير ١٩٥٤ من مجلة شئون العاملين *Personnel* خطة بسيطة جدًا لكنها فعالة لشركة صغيرة هى شركة ريزستوفليكس بمدينة بيلفيل بولاية نيوجيرسى.

لمرور القطارات، وقد تمكنت شركات السكك الحديدية من تقليل تكاليف الصيانة بمعدل يتجاوز الثلث نتيجة لتحديدها ميزانية محددة للصيانة وتنظيم العمل أثناء فترات بطء المواصلات، وبذلك أمكن تحقيق ثبات لعمال الصيانة من خلال وضع حد أقصى للعمل بمعدل عشرة بالمائة أو أقل لأى اثنى عشر شهرًا.

ستجبر التكنولوجيا الحديثة الشركات على أن تثبت العمالة بها؛ فالمعدات الأوتوماتيكية لن تحتاج إلى أن تعمل بأكبر درجة ممكنة من التواصل فحسب، بل وسيمثل الموظفون من ذوى التدريب والمهارة المرتفعين استثمارًا لا يمكن للشركة الاستغناء عنه أيضًا.

يقدم الاقتصاد المعاصر للمرة الأولى فى التاريخ البشرى فرصة لحل الصراع القديم بين المرونة الاقتصادية والأمان الاقتصادى، وهذا الصراع يمكن حله بما يقوى الشركة ويقلل أعباءها المالية بصورة هائلة، ومثال شركة آى بى إم وحده يبرهن على هذا.

أما إذا لم تدرك الإدارة هذا أو تتصرف وفقًا له، فسوف يُفْرَضُ عليها شىء مثل "أجر سنوى ثابت". إننا نؤكد - وعن استحقاق - على أن العامل قد أصبح "من الطبقة الوسطى" فى المجتمع الصناعى المعاصر، ومع ذلك فإن رمز وضع الطبقة الوسطى هو الراتب الشهرى أو الأسبوعى - أى الدخل المنتظم الثابت المتوقع - بينما كان الرمز الواضح لطبقة "البروليتاريا" العاملة هو أجر الساعة أو القطعة.

ونحن نعرف أيضًا أن الأمان الناتج عن استمرارية الوظيفة هو الأمان الأهم فعلًا بالنسبة لمعظم الموظفين، حيث تبدو كل صور الأمان الوظيفى الأخرى - مثل معاش التقاعد، والتأمين الصحى - قليلة الأهمية بجواره، وسواء طلبت اتحادات العمال الاستقرار الوظيفى هذا العام أو العام القادم، فلا بد من التعامل مع هذا بمرونة؛ لأنه يرتبط بواقع اجتماعى، وليس للإدارة إلا أن تختار بين التوظيف وتوقع الأجر الذى يفيد كلًا من الشركة والعامل، و"الأجر السنوى الثابت" الذى يضر كلًا منهما؛ أى بين حل الصراع القديم بما يقوى الشركة، وبين الوعد الكاذب بالضمان الاقتصادى الذى لا يؤدى إلا إلى مزيد من الشعور بالمرارة والصراع.

مقاومة الربحية

ومن الممكن أيضًا أن يكون الدخل الذى يمكن توقعه، والتوظيف أساس التغلب على المقاومة القوية للربحية. ليس فى نظام الاقتصاد الحر أخطر من عداوة الموظفين للربحية، وقد اتضح أن معظم أنواع العلاج التى استخدمت حتى الآن لحل هذه المشكلة ليست إلا مسكنات.

وقد يبدو أن المشاركة فى الربحية هى الحل الواضح، ومع ذلك فقد استُخدم هذا الأسلوب على مدار أكثر من قرن، ولم يحقق نتائج مبشرة، خاصة فى الشركات الكبرى، وما دامت الشركة تحقق أرباحًا كبيرة مما يجعل عمالها يحصلون على نصيب أكبر من الربحية، فإن هذا الأسلوب يحظى بالقبول الكافى. ومع ذلك فالمهمة الحقيقية هنا هى إقناع العمال بوجود احتمال دائم للخسارة؛ ولذلك فمن الضرورى تحقيق الربحية للحفاظ على وظائفهم واكتساب أقواتهم مستقبلًا، وهذا الأسلوب فى مشاركة الربحية لا يفى بالغرض، بل على النقيض، فغالبًا ما يقنع العمال - فى صورته المعتادة التى يحصل العامل فى ظلها على حصص الأرباح السنوية - بأن تحقيق الربحية (الكبيرة) أمر سهل إن لم يكن آليًا، وربما أشعرهم بأن ربحية شركتهم شىء ظريف، بل وربما أقنعهم بأن أداءهم فى العمل لا علاقة له بالشيك الذى يحصلون عليه فى نهاية العام - رغم أن الدليل على عكس هذا لا يقنع المتحمسين لفكرة مشاركة الربحية، وهذا الدليل لا يجعل العمال يقبلون الربحية باعتبارها ضرورة مطلقة، بل بأنها البديل الوحيد للخسارة والانهيار الاقتصادى. وربما خففت مشاركة الربحية من حدة المشكلة، وأى شىء يفعل هذا هو موضع ترحيب، ومع ذلك فإن مشاركة الربحية - أو فى صورتها الحالية على الأقل - ليست الحل المطلوب (وخاصة فى دول أوروبا التى تسودها حروب الطبقات).

وبالمثل، فبينما يحقق الانتشار الواسع للمشاركة فى الربحية مصلحة الشركة والعامل على حد سواء؛ فإن الاعتقاد بأن العامل سيغير من توجهه نحو الربحية لأنه أصبح يمتلك عشرة أو خمسة وعشرين - أو حتى مائة - من أسهم الشركة هو وهم مخادع؛ فمعارضة العامل للربحية تتجاوز كثيرًا المصلحة الاقتصادية، وترتكز على معارضته لإخضاع أهدافه الشخصية للأهداف والقوانين الخاصة بالشركة، بل إن الشركات التى يملكها العمال بالكامل ليست الحل - كما يتضح من كل الشركات

التى يمتلكها العاملون بها أو الشركات المؤممة. إن انتقال معظم أسهم الشركات ذات الملكية العامة فى الولايات المتحدة إلى ملكية عمالها خلال عقد أو عقدين من الزمن - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - وكذلك صناديق تقاعدهم عن العمل، وصناديق استثماراتهم، وصناديق التأمين على الحياة لم يغير شيئًا من معارضتهم لمبدأ الربحية.

وربما تمثل السبب فى عدم كفاءة هذه المحاولات الجادة ذات النوايا الحسنة فى أنها تبعد تركيزها عن وظيفة العامل، والتى تتمثل فيما يخصه فى الشركة، ولذلك السبب لا بد من مساعدة العامل على إدراك أن وظيفته تعتمد على الربحية، وتتحسن من خلالها، وتصبح أكثر أمانًا ومتعة من خلالها، والهدف من كل محاولات جعل العامل يقبل الربحية هو أن يشعر كأنه "المالك". ومع ذلك، فإن وظيفة العامل هى ملكيته الحقيقية فى الشركة - ومشاركة الربحية، أو ملكية الأسهم مجرد إضافات؛ وبالتالى فهى أشياء ظريفة جدًّا ولكنها ليست أساسية.

وما دام العامل يرى أن هدف الشركة هو تحقيق الربحية، فسيظل على يقين بالاختلافات الأساسية بين مصلحته ومصلحة الشركة، وسيثق أيضًا بالخرافة القديمة القائلة إن الإنتاج هو ما يحقق ربحية - أى أن العامل نفسه هو من يحقق الربحية، ولن يوجد ما يقنع هذا العامل بالتناقض بين "الإنتاج بغرض الاستخدام"، و"الإنتاج بغرض الربحية". أما إذا تمثل هدف الشركة فى إيجاد العملاء، فسيحل التناغم محل الصراع، حيث لن توجد وظائف ما لم تحقق الشركة مبيعات كما أنه لن تحقق الشركة مبيعات ما لم توجد بها وظائف[٢].

عندما رأت إدارة آى بى إم فى الثلاثينيات أن عليها إيجاد أسواق جديدة نظرًا لشعورها بالمسئولية عن الحفاظ على العاملين بها، فربما قدم هذا مفتاحًا لحل هذه المشكلة؛ لأن هذا القرار قد حوَّل الربحية من شىء يحققه العامل وتأخذه الشركة إلى شىء يوفره السوق ويحتاج إليه كل من الشركة والعامل مما جعل العمال يعتبرون أن مصلحتهم فى الشركة تتوافق مع تحقيق الشركة للرفاهية، وبالتالى اعتبروا أن الطرفين يحتاجان إلى الربحية.

[٢] توصل "ألكسندر آر. هيرون" - نائب رئيس شركة كراون زيلرباتش، وأحد رواد إدارة العامل والعمل - إلى هذه الفرضية مؤخرًا، وصاغها فى كتابه *No Sale. No Job* (New York: Harper & Brothers. 1954).

وربما استخدمت المشاركة فى الربحية لتقوية جهود توقع التوظيف والدخل، بل إن خبرتى تقودنى إلى الاعتقاد بأن هذا هو الاستخدام الذى يرغب فيه الموظفون أكثر من غيره من كل استخدامات الربحية، ولكن هذا احتمالية ثانوية - مثل أية محاولة مثيلة لمنح العمال حصة فى الأرباح. والشىء الذى ربما كان مركزيًّا هنا هو التزام الإدارة بمحاولة الحفاظ على الوظائف، والربط المباشر الواضح بين نجاح الشركة والأمان الوظيفى للعامل. (وأعتقد أن هذا الالتزام ينبغى الحفاظ عليه نظرًا لما أوضحت الخبرة أنه يمكن تحقيقه - أى التوظيف والدخل اللذان أظهرت الخبرة أنهما ممكنان، وحتى فى هذا التوقع فلا أضمن إلا نسبة محددة من المخاطرة التى يمكن من خلالها الاقتطاع من التأمينات أو تجنيب احتياطات للطوارئ أثناء فترات الرواج. وبمعنى آخر، فإننى أنصح الإدارات بأن تكون محافظة بدرجة أكبر مما كانت عليه إدارة شركة آى بى إم قبل خمسة وعشرين عامًا).

ومع ذلك، فهذا الأسلوب جيد وكفء؛ لأنه يحقق التناغم بين مصلحة العمال ومصلحة الشركة، ويوضح أن الإدارة أثناء تحقيقها مصالح الشركة تحقق مصالح العامل أيضًا، وأنها تعد أن وظيفتها توفير الوظائف للعمال وضمانها، والأهم من كل هذا أنه يوضح أن الربحية حاجة ملحة للموظف ولما يهمه فى الشركة - أى وظيفته.

ومن الواضح أننا نفتقر إلى المعرفة والخبرة فى هذا المجال، وكل ما نستطيعه حتى الآن هو أن نرسم الخطوط العريضة فقط لهذا الأسلوب.. أى كيفية أداء الوظيفة التى لا يزال علينا أن نتعلمها، ومع ذلك فقد أدركنا فى السنوات الأخيرة فقط الأفكار الاقتصادية الأساسية التى تجعل العامل نفسه يعتبر أن من مصلحته ألا يسأل: "هل الأرباح مرتفعة جدًّا؟"، بل أن يسأل: "هل الأرباح مرتفعة بما يكفى؟". و"التعليم الاقتصادى" أيضًا لن يمنح العامل هذا الفهم - حتى لو كان تعليمًا حقيقيًّا وليس نوعًا من التظاهر؛ فالأمر يحتاج إلى سلوكيات واضحة من جانب الإدارة حتى تحقق بوضوح وبساطة تناغم الأهداف بين الشركة والعامل، وتبادلية واعتماد كل طرف منهما على تحقيق ما يكفى من ربحية.

الفصل ٢٥

المشرف على العمال

هل يمثل المشرف "إدارة من منظور العامل"؟ - سبب ضرورة أن يكون المشرف مديرًا - مسئولية المشرف الصاعدة - وظيفتا المشرف الارتباك الحالى ـ تقليل حجم إدارة المشرف حل خاطئ - ما يحتاج إليه المشرف أهداف إدارة الإدارة التى يرأسها المشرف - فرص الترقية للمشرف والعامل الوضع الإدارى للمشرف - ما ينبغى أن تكون عليه وظيفة المشرف الحاجة للمديرين وليست لمشرفى العمال.

يسود خطأ شائع فى عالم الإدارة، وهو أن مشرف خط الإنتاج ليس "إدارة" من وجهة نظر العامل؛ وذلك لأن تنظيم الوظائف، وتنظيم الناس للعمل، ووجود المحفز المناسب أو عدمه، والعلاقات الاقتصادية بين العمال والشركة، والروح السائدة بداخل الشركة، ومبادئ أية مؤسسة وممارستها كلها أمور لا يحددها المشرف على العمال أو يؤثر عليها تأثيرًا كبيرًا، بل توجدها الإدارة العليا للشركة ـ والعامل يعرف كل هذا، والأكثر من هذا أن أفضل مشرفى العمال لا يعوض عن ضعف مبادئ أو ممارسات إدارة العمال، وربما أدت المبالغة السائدة حاليًا فى التأكيد على أهمية المشرف إلى بعض الضرر؛ لأنه يؤدى أحيانًا إلى تشجيع الإدارة على الحث الدائم للمشرف على القيام بعمل أفضل انطلاقًا من الاعتقاد الخاطئ بأنها بذلك تتحمل مسئوليتها عن إدارة العمال.

ومع ذلك، فمشرف خط الإنتاج (سواء أُطلق عليه "كبير العمال"، أو "كبير الموظفين"، أو "مدير القسم") وحده هو من يستطيع أن يوضح للإدارة ما يحتاج إليه العامل ليحقق قمة الأداء، وتعتمد قدرة العمال على العمل على قدرة المشرف

على التخطيط والترتيب، ويمثل أداء المشرف سواء فيما يتعلق بالتدريب أو التوظيف الجيد للعمال الفارق بين الأداء الرائع أو الأداء الضعيف للعمل.

لابد لمشرف خط الإنتاج أن ينظم العمل بحيث يتدفق العمل بانتظام وثبات، وأن يوفر للعمال الأدوات اللازمة لأداء العمل ويهيئ لهم الأجواء المثالية للعمل، وأن يرتبهم فى فرق عمل منظمة، والمشرف مسئول أيضًا عن تنمية استعداد العمال للعمل وقدرتهم عليه، وعليه أن يضع أهدافًا لمجموعة العاملين معه على أن تركز هذه الأهداف على أهداف الشركة بالكامل، وأن يطور من خلال هذه الأهداف - بالتعاون مع العمال أنفسهم - أهداف أداء كل عامل على حدة، والمشرف يتحمل المسئولية الأساسية عن التوظيف الجيد للعمال، ويتحمل المسئولية الأولى عن تطوير القادة الذين يحتمل وجودهم فى مجموعة العمال التى يشرف عليها.

الارتباك الحالى

إن هذه المواصفات أقل بكثير من المطلوبة غالبًا فى وظيفة المشرف حاليًّا - وهى مواصفات تتطلب عبقرية هائلة. لم نذكر هنا مهمة تقديم الاستشارات للعمال، ولا تحلى المشرف بالكفاءة اللازمة للتعليم الاقتصادى للعمال، ولا تمثيل الإدارة وشرحها للعمال، ومع ذلك فإن هذه المواصفات مواصفات لوظيفة كبيرة تحتاج إلى شخص كفء ذى مكانة حقيقية.

إن قليلًا من المشرفين هم من تمكنهم وظيفتهم من الوفاء بهذه المواصفات؛ وذلك لأن وظيفة المشرف لم يتم تنظيمها ولا حتى التفكير فيها بصورة شاملة دقيقة، وهى - خليط عشوائى فى مجال الأعمال فى الولايات المتحدة على الأقل، وهذه هى النتيجة النهائية لعقود من عدم الاتساق. الجميع يعرفون - أو يقولون إنهم يعرفون - ما ينبغى على مشرف العمال عمله، حيث يُتوقع منه أن يكون موظفًا كتابيًّا يعد الأوراق، ويرتب الاستمارات ويحفظها ويُفترض أن يكون فنيًّا ممتازًا، أو كبير الفنيين فى مجموعته، وأن يكون خبيرًا فى الأدوات والمعدات، وأن يكون قائدًا للعاملين، ويُتوقع من المشرف أن يؤدى كل وظيفة من هذه الوظائف بكمال تام - كل هذا براتب أربعة آلاف دولار سنويًّا.

إن الأسوأ من هذا أنه رغم أن الإدارة غالبًا ما تؤكد على أن الواجب الأول للمشرف هو العلاقات الإنسانية، فإنها لا تقوم بترقيته إلا وفقًا لسجله الجيد. لا

عجب - إذن - فى أن المحاولات القليلة والمبذولة حتى الآن لاكتشاف ما يمارسه المشرف فعليًّا اكتشفت أنه يفعل أربعين إلى خمسين شيئًا لا يوجد رابط بينها دون أن يعرف أيها ينبغى أن يركز عليه. ربما قلنا إن المشرف جزء من الإدارة، وأوضحنا أهمية وظيفته وقيمتها، ومع ذلك فمن المؤسف أن الحقيقة أقرب إلى الصورة التى رسمها شخص واقعى للغاية - زعيم اتحاد عمال محلى - يرى المشرف كأنه مسئول عن قضاء مشاوير الإدارة ولا يستطيع اتخاذ القرارات، ويتلقى اللوم دائمًا، ولا بد من تجاوزه دائمًا لإنجاز أى شىء.

وتعود جذور هذا الارتباك بصورة جزئية إلى أصل وظيفة المشرف التى تعد هجينًا؛ فأحد أصولها وروافدها مهنة "رئيس الحرفيين" القديمة، والذى كان يعتبر الرئيس الفعلى فى العمل. فى عام ١٨٨٠ تقريبًا كان المشرفون فى عدد من مصانع نيو إنجلند بمثابة رواد أعمال حقيقيين مسئولين عن وظيفة الإنتاج، ويوظفون العاملين تحت رئاستهم وينظمونهم للعمل بما يرونه مناسبًا، ويكتسبون قوتهم من خلال الفارق بين ما يتقاضونه من أجور وبين تكلفتهم الفعلية، ومع ذلك، فقد نمت وظيفة المشرف أيضًا من "رجُل القيادة" القديم فى مجموعات حفارى القنوات أو الرجُل "المقدمة" للعمال الذين كانوا يجُرون شيئًا بالحبال، والذى كان يسمى "مقدمة" لأنه كان لا بد أن يشغل موقعًا أماميًّا فى المجموعة، وكانت سلطته تتكون أساسًا من ترديده نغمة "واحد.. اثنان.. ثلاثة.. اجذب!" بما يحدد سرعة أداء المجموعة، وقد ورث مشرف العمال الحالى عن كبير الحرفيين فى الماضى الكثير مما هو متوقع منه، ولكن الواقع أنه ورث عن رجُل القيادة وضعه الفعلى.

إن الأكثر من هذا أننا قد حررنا الوظيفة بصورة منهجية - وعبر السنوات - من كل شىء لا يتم بسرعة؛ فأصبح الكثير من تنظيم العمال تحت رئاسة المشرف مسئولية مهندس التصنيع بدرجة كبيرة، وقد استولى إخصائيو شئون العاملين بصورة متزايدة على إدارة العمال، واختيارهم، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتحديد رواتبهم، وقد أثرت إدارات الفحص، ومراقبة الجودة، ومحاسبة التكاليف على وظيفة المشرف، وأخيرًا، فقد أدى ظهور اتحادات العمال إلى حرمان المشرف من سيطرته الضبطية على العمال، وبالتالى لم يتبق للمشرف فى وظيفته إلا مجموعة من الأنسجة البالية التى لا تكفى أبدًا لصنع رداء جيد.

وفى النهاية، فقد حاولنا - وبعد أن أدركنا وجود المشكلة - منذ منتصف العشرينيات أن نجعل وظيفة المشرف أكثر إمكانية بتقليل عدد من يشرف عليهم المشرفون، حيث كان المشرف فى المصنع العادى قبل ثلاثين عامًا مسئولاً عن عمل ستين عاملًا أو أكثر، بينما لا يتجاوز عدد من يرأسهم المشرف حاليًا عشرين أو خمسة وعشرين عاملًا.

لا شك فى الحاجة الملحة لجعل وظيفة المشرف ممكنة الإدارة، وتقليل عدد العمال الذين يرأسهم المشرف لا يحقق هذا؛ فليست المشكلة الأساسية للمشرف كثرة عدد العاملين تحت رئاسته، بل كثرة الأشياء التى عليه أن يفعلها دون أن يعرف أيًا منها مهمًا. ثانيًا، يؤدى تقليل عدد العاملين تحت رئاسة مشرف واحد إلى تقليل مماثل فى قيمة وظيفة الإشراف، وهذا ما يجعل من شبه المستحيل مساعدة المشرف على التحرر من الأعمال غير الأساسية مثل الحفاظ على السجلات أو تصنيف التقارير، والأهم من كل هذا أن تقليل عدد العاملين يقلص من قدرة المشرف على تمثيل العامل أمام الإدارة.

وبمعنى آخر، فليست المشكلة فى نطاق سيطرة المشرف؛ فنطاق سيطرته هو مسئوليته الإدارية، وهو مسئول عن الكثير جدًا من الأشياء (وقد اكتشفت دراسة حديثة أجراها الجيش الأمريكى[1] أن وظيفة الإشراف العادية فى الوحدات الإنتاجية تتجاوز واحدًا وأربعين نشاطًا مختلفًا) وفى الوقت نفسه يفتقر المشرف إلى السلطة، والوضع - ناهيك عن الوقت - اللازم للنهوض بمسئولياته عن هذه الأنشطة.

إن تصغير حجم وحدة عمل المشرف لا يحل هذه المشكلة، بل الحق أنه يؤدى إلى تفاقمها، والطريقة الوحيدة لحلها هى التنظيم الصحيح لوظيفة الإشراف.

ما يحتاج إليه المشرف

أول ما يحتاج المشرف إليه للقيام بوظيفته هو وضوح أهداف الأنشطة التى يمارسها؛ فلا بد لأهدافه أن تضع نصب عينها أهداف الشركة، ومثل كل الأهداف

[1] تقرير رقم ٩٤٦ بعنوان "أنشطة مشرفى الإنتاج وسلوكياتهم"، وقد صدر عن قسم بحوث شئون الأفراد بإدارة العلاقات العامة وشئون الأفراد التابعة لمكتب رئيس العمليات بوزارة الدفاع الأمريكية - واشنطن دى سى ١٩٥٢.

الحقيقية، فلا بد لهذه الأهداف أن تتضمن أهدافًا تخص نتائج العمل وأخرى تخص الالتزام بمعتقدات ومبادئ أساسية، ولا بد أن توجِد حالة من التوازن بين الحاضر والمستقبل البعيد.

يحتاج المشرف إلى سلطة تصاحب مسئوليته عن تحقيق هذه الأهداف، ويحتاج إلى معرفة عمليات الشركة، وبنيتها، وأهدافها، وأدائها لأنه ما لم يعرف هذا فلن يكون لأهدافه معنى، ويحتاج أيضًا إلى الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولأدوات قياس تركز على تحقيقها، والحق أن كل ما يلزم لتحقيق أهداف الإدارة التى يرأسها المشرف ينبغى أن تكون تحت سيطرته حتى يمكن تحميله المسئولية.

وثانيًا، يحتاج المشرف إلى فرص للترقية، ولنظام أجور معقول يعتمد على معايير واضحة للأداء.

ربما كان ضعف فرص الترقية الشكوى الكبرى للمشرفين، وهى الشكوى التى لها كل ما يبررها، فقد قال حوالى ٧٠٪ من المشرفين المستطلعة آراؤهم فى دراسة بحثية إنهم لا يرون فرصًا للترقية مهما أجادوا أداء وظائفهم.

إن حرمان المشرف من فرص الترقية إهدار بشع للموارد البشرية؛ فالمشرفون قد برهنوا على أنهم يعرفون كيف يفعلون الأشياء التى تحتاج إليها كل شركة مثل التخطيط والتنظيم والقيادة وتوظيف العاملين، ومع ذلك فإننى أسمع مر الشكوى من كل الشركات التى أعرفها من عدم وجود أشخاص بها يتحلون بهذه الخصائص. ولذلك، فإن البحث المستمر بين المشرفين عن أشخاص لترقيتهم إلى مديرين أو إخصائيين فنيين يبدو أنه ضرورة واضحة.

ويتميز توفير فرص الترقية للمشرفين بالأهمية أيضًا لأدائهم كمديرين للعمال، حيث تحدد هذه الفرص بدرجة كبيرة إن كان المشرف سيتحفز ويناضل لتحقيق قمة الأداء أم يكتفى بالأداء المقبول الذى يجنبه الوقوع فى المشاكل. ليس من الضرورى أن تتم ترقية كل المشرفين؛ فنسبة المشرفين الذين تتم ترقيتهم ستظل محدودة دائمًا بغض النظر عن أى شىء نفعله، ومع ذلك فمن الضرورى أن يعرف كل المشرفين أن هناك فرصًا لترقية المجتهد منهم، ومن المهم ألا يشعروا - كما يبدو أنه يحدث مع معظمهم، أو مع العاملين فى التصنيع على الأقل - بأن مدى جودة أدائهم لوظيفتهم الحالية لن يغير مستقبلهم إلى الأفضل فى كل الأحوال.

إن عدم توفير فرص الترقية الكافية للمشرفين يمثل تقويضًا لأسس المجتمع الحر، وإنكارًا للمسئولية الاجتماعية للشركات؛ لأن قوة المجتمع الحر وتماسكه يعتمدان على توفير هذا المجتمع للفرص المتساوية، وهذا يعنى فى المجتمع الصناعى توفير الفرصة للترقى من وظيفة العامل للوظائف الإدارية وفقًا للقدرة والأداء وبذل الجهد. إن كون وظيفة المشرف فى الولايات المتحدة فرصة للعامل والدرجة الأولى على السلم الإدارى يوضح بدرجة كبيرة أسباب تحرر الولايات المتحدة من الطبقية والصراعات الطبقية.

ولهذا السبب أيضًا، لا بد أن يُختار المشرفون من بين العاملين على خطوط الإنتاج؛ فحرمان العامل العادى من فرص الترقى للإشراف يقوض دافعيته، ولا يقل تعارضًا مع معتقداتنا الاجتماعية عن حرمان المشرف من فرص الترقى، ومثل هذه السياسة التوظيفية هى أيضًا الطريقة الوحيدة لتنمية مشرفين جيدين. ليس هناك بديل مقبول لإعداد المشرف لخبرة العمل كمشرف إلا عمله قبل ذلك ضمن فريق العمل؛ ولذلك فإن التوجه السائد حاليًّا من توظيف الشباب حديث التخرج فى الجامعة فى مناصب الإشراف سلوك غير مسئول وضد المجتمع، والكلام نفسه يصدق على التوجه المتنامى لحجز مناصب الإدارة العليا لشباب جامعيين حديثى التخرج يتم توظيفهم كـ "متدربين على الإدارة". وإننى من أنصار المدرسة القديمة بما يكفى لأن أعترض على هذا التوجه على أساس أن التعليم ينبغى أن يمنح صاحبه واجبات وليس مزايا، وأنا أشعر باستياء تجاه الدعاية الإعلامية التى تروج لها بعض الجامعات والتى تقول إن التعليم يقدم طريقًا جانبية تلتف حول الحاجة للأداء، وتقود بصورة مباشرة إلى شغل المناصب المرموقة وتحقيق الدخل المرتفع، وهذا يناقض احتياجات وظيفة الإشراف والتى تتمثل فى تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية، ويناقض احتياجات المجتمع لمشرفين يستطيعون تحقيق قمة الأداء، وهذه هى طريقة الشخص الكسول فى أداء العمل، وكما هى الحال دائمًا، فإن الكسول أكثر إثارة للمشاكل وأقل عملًا فى نهاية المطاف.

ولذلك السبب، لا بد أن يبدأ تطوير المديرين بالمشرفين، ولا بد من التفكير بصورة كاملة وجدية فى المشرفين لشغل مناصب الإدارة الوسطى والوظائف الفنية. إن أفضل إعداد لمعظم الوظائف الفنية فى الهندسة الصناعية، وفى مراقبة

الجودة، وفى مواعيد جداول الإنتاج هو الأداء الناجح لمشرف خط الإنتاج، حيث يستطيع المشرف الجيد أن يكتسب أية معرفة فنية متخصصة مطلوبة من خلال دورة تدريبية، ومع ذلك فإن المعرفة الأهم فى هذه الوظائف ـ معرفة التنظيم، واحتياجات العمال والمشرفين ومديرى التشغيل، ووضع النشاط الفنى فى العمل ككل ـ يمكن للمرء أن يتعلمها بأفضل صورة ممكنة أثناء قيامه بوظيفة الإشراف على عمال خطوط الإنتاج.

وفى النهاية، ينبغى أن يتمتع المشرف بما يتمتع به المدير من وضع، ولا بد أن تكون وظيفة المشرف ذات أهمية فى حد ذاتها، وأن تكون كبيرة بما يكفى لتمكنه من تمثيل العاملين تحت رئاسته أمام الإدارة العليا، ولا بد أن يتمتع بوضع يجعل الإدارة تستمع له وتتعامل معه بجدية، والحق أنه من دلائل ضعف تنظيم وظيفة المشرف ألا تبذل إدارة الشركة الجهد الكافى للاستماع للمشرفين ـ كما يفعل الكثير من الشركات.

ما ينبغى أن تكون عليه وظيفة المشرف

يتضح لنا من خلال مثال شركة آى بى إم ما ينبغى أن تكون عليه وظيفة المشرف، بل ربما لا يوجد شىء فى مجال إدارة العامل والعمل يمكن لأية شركة أن تتعلمه من تجربة شركة آى بى إم مثل ما تتعلمه منها فيما يخص تنظيم وظيفة مشرفى العمال.

إن الدرس الأول هو أن وظيفة المشرف لا بد أن تكون وظيفة إدارية حقيقية، ولا بد للمشرف أن يتحمل قسمًا كبيرًا من المسئولية؛ ففى شركة آى بى إم يتحمل المشرف ـ باعتباره مديرًا لمشروع ـ مسئولية تحويل التصميم الجديد إلى منتج، ويتحمل مسئولية وضع معايير مخرجات العمل بالتعاون مع العاملين تحت رئاسته، ومسئولية ترتيب الأدوات والمواد الخام وقطع الغيار، وثمة اعتراف عام بأن المشرف لا ينبغى أن يكون "عاملا" بنفسه، بل إن الكثير من عقود العمل تمنع المشرف من لمس الماكينات إلا بغرض إصلاحها إذا تعطلت، ومع ذلك فما هو غير مفهوم حتى الآن هو ضرورة أن يكون المشرف مديرًا حقيقيًا يتمتع بمسئوليات التخطيط المهم واتخاذ القرارات. والحق أنه ينبغى أن تكون وظيفة المشرف كبيرة بما يكفى لأن تكون لها

أهداف حقيقية مستمدة بصورة مباشرة من أهداف الشركة، ويمكن قياس أدائها ونتائجها من خلال إسهامات المشرفين فى أداء الشركة والنتائج التى تحققها.

إن الدرس الثانى هو أن المشرف لا بد أن يسيطر على الأنشطة اللازمة للنهوض بمسئوليته، وأن يوجد لديه من يكفى من عمال للقيام بهذه المسئوليات. سيظل يوم المشرف مشغولًا دائمًا - حتى فى أفضل الأحوال - وإذا أراد أن يقوم بوظيفته على ما يرام، فلن يجد لديه الوقت الكافى لملء كل هذه الاستمارات المطبوعة التى يقضى معظم المشرفين ثلث أوقاتهم فى ملئها. يحتاج المشرف إلى موظف يقوم بهذه الأعمال الكتابية نيابة عنه، ومن المصادفة أن شركة آى بى إم تخصص له هذا الموظف وتطلق عليه اسم "المرسِل".

وليس لدى المشرف أيضًا الكثير من الوقت للتدريب الاعتيادى للعمال على العمل الذى يجيده كبار العمال إجادة كاملة؛ فلديه ما يكفيه من الأنشطة التى يقوم بها فى التخطيط، والترتيب، والحفاظ على اللوازم والأجهزة فى حالة جيدة (وهى معًا الأمور التى تمثل نصف أنشطة مشرف الإنتاج الناجح وفقًا لما ورد فى الدراسة التى قام بها الجيش الأمريكى والتى سبقت الإشارة إليها). وتشغل باقى وقت المشرف بالكامل التواصلات الشخصية مع العاملين معه بخصوص مشاكلهم، والعمل معهم على الأساليب والعمليات الحديثة، وتعليمهم باستمرار، وتدريب المستجدين منهم.. إلخ. وبمعنى آخر، فإن المشرف يحتاج إلى مدرب أو أكثر لمساعدته على أداء عمله - وهو ما تمثل فى "معلمى الوظيفة" بشركة آى بى إم.

ويحتاج المشرف أيضًا إلى الخدمات الفنية؛ فقد يحتاج إلى مساعدة فى الهندسة الصناعية، والوسائل، ومحاسبة التكاليف، وقد يحتاج إلى شخص يحتفظ بالسجلات التفصيلية لترتيب جداول العمل أو توريد الأدوات وإصلاح الماكينات - وهذه تمثل مهام خدمات بالنسبة للمشرف، وهى - مثل كل مهام الخدمات - مهام ينبغى أن يقوم بها شخص من العاملين معه؛ لأن المشرف هو المسئول عن الأداء.

ومن الدروس الأخرى التى نتعلمها من شركة آى بى إم ضرورة الحفاظ على توجه تقليل سلطة المشرف؛ فالمشرف فى شركة آى بى إم يقوم بتوظيف العمال، ويقدم توصياته بشأنهم، ويدربهم، ويقوم بترقيتهم، وينظمهم، وهو وحده المسئول عن علاقات إدارته بالشركة مثل قسم شئون العاملين بها مثلًا، ومن الطبيعى أن

يراجع رئيس المشرف كل القرارات التى يتخذها المشرف وتؤثر على العاملين تحت رئاسته - وهذه قاعدة تنطبق على كل القرارات التى يتخذها أى مدير وتتعلق بالعاملين، وينبغى أن يكون من حق العامل دائمًا أن يتظلم من هذه القرارات، ومع ذلك، فلا بد أن يكون المشرف هو من يتخذ هذه القرارات، وإلا افتقر إلى السلطة اللازمة للنهوض بمسئولياته.

لدينا الكثير من الأدلة الإضافية على الحاجة لتوسيع نطاق سلطات المشرف، وعلى أثر هذا على كفاءته.

تحول مصنع كبير لصناعة السيارات فى الآونة الأخيرة من نظام التوظيف المركزى إلى نظام التوظيف من قبل مشرفى العمال. كان مكتب التوظيف بالمصنع لا يزال يعقد لقاءات المقابلة الشخصية والاختبارات ويتلقى استمارات التقدم للعمال المحتملين، ولكن القرار كان قرار المشرفين، حيث كان يرسل إليهم العديد من العمال المرشحين لشغل وظيفة شاغرة، وتمثلت نتيجة هذا التوجه فى تحسن ملحوظ فى مخرجات الإنتاج، وهو ما فسره المشرفون فى البداية على أنه نتيجة لتحسن أسلوب التوظيف، حيث كان من الشائع أن يقول أحدهم: "إننى أختار الشخص المناسب للوظيفة" وثانيًا، كان المشرفون يشعرون - وكذلك العمال - بأن العامل يصبح أكثر معرفة بما هو متوقع منه إذا قام المشرف بتوظيفه، وقد علق أحد مسئولى اتحاد العمال على هذا بقوله: "دائمًا ما يتحدث مكتب التوظيف مع العامل المحتمل عن الفرص الرائعة، وعن خطة التقاعد الجيدة، وعن التأمين الصحى، ولكنه لا يخبره بالكثير عن وظيفته؛ لأنه لا يعرف عنها شيئًا. أما المشرف؛ فإنه يخبر العامل المرشح بصورة واقعية بما يُتوقع منه فعله، وما سيفيده فى الوظيفة. وكانت نتيجة الأسلوب الأول أننا لم نحصل على عمال حكماء، ولا على عمال سذج يتميزون بالبراءة يتركون العمل بعد ستة أسابيع لاكتشافهم أنهم لن يصبحوا مديرى مصانع". وأخيرًا، حدث تحسن حقيقى فى علاقات اتحاد العمال، حيث كان المصنع يعانى على مدار سنوات احتكاكات صغيرة وإن كانت مؤلمة بين اتحاد العمال. ورغم أن علاقات اتحاد العمال على القمة لا تزال غير جيدة تمامًا، فقد أصبح بمقدور المشرف أن يتصرف فى المصنع بدون أن تمثل كل خطوة له مصدرًا للصراع، وكان هذا سابقة فى المصنع بكامله، رغم أن الاحتكاكات كانت سببًا لبطء العمل.

وأخيرًا، ينبغى أن تكون وحدة عمل المشرف أكبر بكثير مما هى عليه حاليًّا. من المؤكد أن عدد العاملين بالوحدة يختلف باختلاف ظروف الوظيفة، ومع ذلك فينبغى أن نستهدف مضاعفة الوحدات الإشرافية ضعفين أو ربما ثلاثة أضعاف ما هى عليه الآن على الأقل؛ فهذا سيمنح المشرف الوضع الذى يحتاج إليه لتمثيل العمال فى الإدارة، ويمنع المشرف من "السيطرة على العمال"؛ لأنه سيجعله يديرهم من خلال وضع الأهداف لهم، وتوظيفهم جيدًا، وتدريبهم، وتخطيط عملهم وتنظيمه. وهذا سيمكننا أيضًا من أن نمنح المشرف راتبًا إداريًّا معتبرًا بدلًا من نظام الرواتب "العشرة بالمائة أكثر من راتب أكثر العمال كفاءة" السائد حاليًّا للمشرفين؛ وهو النظام الذى يعبر عن الهوة بين الواقع والخيال فى كون الإشراف إدارة للعمال. (وإضافة إلى ذلك، فإن الراتب المرتفع لعدد أقل من المشرفين أقل تكلفة من الرواتب الأقل للكثير من المشرفين حتى لو تضمن الراتب المرتفع فاتورة الموظفين الجدد لمساعدة المشرف).

إذا شغل المشرف وظيفة مدير حقيقى، وإذا حصل على الدعم الكافى من العاملين معه، وإذا كانت لديه سلطة حقيقية، وإذا كانت وحدة عمله كبيرة بما يكفى؛ فإن وظيفته تصبح ممكنة، بل وسيتوافر له وقت للعمل مع مرءوسيه أكثر مما لديه الآن، وسيعرف أيضًا ما هو العمل الذى ينبغى القيام به.

ومن الممكن أن تصبح وظيفة المشرف مرة أخرى بوابة للفرصة التى كانت تتضمنها تقليديًّا فى الولايات المتحدة؛ وهى "معلم وظيفة" يدرب العامل على وظيفة ويختبره فى أدائه الحقيقى، وليس من المصادفة أن شركة آى بى إم لا تهتم كثيرًا بمشكلة اختيار المرشحين للمناصب الإشرافية - وهى مشكلة تكاد تصيب جميع شركات التصنيع الأخرى، وليس من المصادفة أيضًا أن آى بى إم ليست مضطرة إلى القلق بشأن قبول العمال لمشرف جديد كان زميلهم بالأمس فقط، حيث يعتبرون أن إنجاز هذا المشرف كـ "معلم للوظيفة" معيار عادل ومنطقى للترقية. وأخيرًا، فإن آى بى إم نادرًا ما تعزل مشرفًا من وظيفته لقصوره فى الأداء رغم أنه من غير المستبعد فى الشركات الأخرى التى تعمل فى المجال نفسه أن يفشل فيها اثنان من بين كل أربعة مشرفين جدد - رغم الدورات التدريبية المكثفة لهم سواء قبل الترقية أو بعدها.

ومع ذلك، فربما كان أهم من هذا حقيقة أن التنظيم الصحيح لوظيفة المشرف يستطيع وحده أن يجعل من الممكن ترقية الأفراد من مناصب إشرافية إلى مناصب إدارية ذات مسئوليات أعظم. ربما أصبح مشرف اليوم مديرًا ممتازًا من حيث علاقاته المباشرة مع مرءوسيه، ومع ذلك فإنه غير مؤهل للإدارة من خلال وضع الأهداف، وتنظيم العمل والوظائف، والتنظيم - أى من خلال إدارة العنصر وليس من خلال العلاقات الشخصية، ومع ذلك فمع انتقال الموظف إلى منصب إدارى ذى مسئوليات أعظم لا بد أن يكون قادرًا على إدارة العنصر، ووضع الأهداف، والتنظيم، والتخطيط. وحتى فى الوظيفة المنظمة إشرافيًّا بصورة جيدة، سيظل التأكيد - وينبغى أن يظل - منصبًّا على العلاقات المباشرة، ومع ذلك فسيظل هناك ما يكفى من الإدارة النظرية، والتحليلية، والتكاملية فى الوظيفة لتدريب المشرف على مسئوليات أكبر ولاختباره من حيث أدائه الفعلى.

وإذا قيل - أثناء محاولتى جعلها قابلة للإدارة وذات معنى وأهمية - إننى أقترح إلغاء "وظيفة المشرف"؛ فسأرد بأن هذا هو هدفى فعلًا؛ فما تحتاج إليه الشركة لتحقيق قمة الأداء هو مدير وليس مشرفًا.

وأنا لا أحب أن أدخل فى صراع على مصطلحات، ولكن مصطلح "مشرف" يتضمن معناه نقيض ما يُفترض فى وظيفة الإشراف، أعتقد أن المصطلح نفسه يمثل إعاقة لدرجة يكون من الأفضل معها أن يتم تغييره بالكامل إلى "مدير" (كما فعلت شركة آى بى إم، وتفكر فى أن تفعل شركة جنرال إلكتريك)، حتى لا تظل فكرة "قائد الجماعة" القديمة تسبب فشلنا.

وأيًّا كان المصطلح الذى نستخدمه، فينبغى أن تكون وظيفة المشرف نفسها واضحة بما لا يحمل أى شك فى أن شاغلها هو الوريث الشرعى لكبير الحرفيين فى الماضى - وإن كان كبير حرفيين يمارس الإدارة لا ممتهنًا لمهنة الإسكافى أو عامل المعمار.

الفصل ٢٦

الموظف المهنى

هل الموظفون المهنيون جزء من الإدارة؟ - الموظفون المهنيون هم الفئة الأسرع نموًا فى مجال العمل - الموظفون ليسوا إدارة ولا عمالًا يدويين - الموظف المهنى والعامل - احتياجات الموظف المهنى - أهدافه - فرصه - راتبه - تنظيم وظيفته وعمله - منحه التقدير المهنى.

لا يوصف المشرفون وحدهم بأنهم جزء من الإدارة؛ فالوصف نفسه يطلق على الموظف المهنى - وعادة ما يطلق الموظف المهنى نفسه هذا الوصف على نفسه، وكما هى الحال مع المشرف، فإن التأكيد على هذا الوصف ينم عن عدم الراحة المتنامى بشأن تنظيم عمل الموظف المهنى وطريقة إدارته.

يمثل الموظفون الفنيون الفئة الأسرع نموًّا فى عالم الشركات؛ ففى نهاية الحرب العالمية الثانية - مثلًا - كان خمس وسبعون شركة أمريكية تحتوى على معمل بحوث يعمل بكل معمل منها أكثر من مائة مهنى، وفى ذلك الوقت كان الكثيرون يعدون هذا الوضع ظاهرة لما بعد الحرب، ومع ذلك فبعد خمس سنوات - ومع اندلاع الحرب الكورية - تضاعف تقريبًا عدد معامل البحوث الكبرى فى الشركات الأمريكية، ويتجاوز عدد المعامل الصناعية التى تمارس البحث العلمى حاليًّا ثلاثة آلاف معمل بين صغير وكبير.

وقد اتسع أيضًا نطاق التوظيف المهنى بصورة متواصلة. لا يزال غير المتخصصين - والكثير من رجال الأعمال - يعدون معنى مصطلح "الموظف المهنى" أنه مهندس

بحوث أو كيميائى. ومع ذلك، فبالإضافة لعلماء الفيزياء الذين دخلوا مجال الصناعة بكثافة أثناء السنوات العشر الأخيرة؛ فقد أصبحت الشركات توظف حاليًا آلاف الجيولوجيين، وعلماء الأحياء، وغيرهم من علماء الطبيعة، وعلى الأقل المئات من الاقتصاديين، وعلماء الإحصاء، والمحاسبين القانونيين، وعلماء النفس - ناهيك عن المحامين.

وستزيد التكنولوجيا الحديثة من سرعة وتيرة هذا التوجه، وتوسع من نطاق التوظيف المهنى؛ فبالإضافة لخلقها مجالات جديدة تمامًا من هندسة البحوث؛ فسوف تُدخل للشركات أعدادًا كبيرة من علماء الاقتصاد الرياضى لدراسة السوق وأنماط الدخول، وخبراء فى الوسائل المنطقية والرياضيين.

وأنا أجد حيثما توجهت اهتمامًا كبيرًا بالتنظيم الصحيح لهؤلاء الخبراء المهنيين والفنيين.

كان هناك طلب على إعادة نشر مقالى بعنوان (إدارة الموظف المهنى) الذى نشر فى عدد مايو - يونيو من مجلة *هارفارد بيزنس ريفيو* - مثلًا - تجاوز أى طلب على إعادة نشر أى مقال آخر لى فى موضوعات الإدارة. وبعد كل محاضرة ألقيها على جمهور من العاملين بإدارة الأعمال - أيًا كان موضوعها - يسألنى أحد الحضور: "كيف نستطيع إدارة المتخصص المهنى؟". وتعمل كل الشركات الكبرى التى أعرفها تقريبًا على إيجاد حل لهذه المشكلة، والتى يبدو أنها أصبحت لا تقل حدة خارج نطاق إدارة الأعمال - مثل القوات المسلحة - عن حدتها فى عالم إدارة الأعمال.

ومع ذلك، فإن هذه الظاهرة لا تزال حديثة لدرجة أننا ما زلنا لا نعرف أصلًا ماذا نطلق على الموظف المهنى، وكانت شركة جنرال إلكتريك فقط من وضع مصطلحًا لوصف هؤلاء الموظفين، حيث أطلقت عليهم "المساهمون المهنيون الأفراد". ورغم أن هذا المصطلح مثير للجدل (لأن هؤلاء الموظفين لا يعملون فى العادة كأفراد، بل كفرق عمل)، فإنه يفى بالغرض حتى يظهر مصطلح أفضل منه.

وحتى لو استخدمنا أفضل مصطلح لوصف الموظف المهنى؛ فإن هذا المصطلح لن يوضح لنا ما المشكلة مع هذا الموظف ولا كيفية التعامل معها؛ فكل ما سيفعله هو أنه سيوضح لنا وجود مشكلة.

الموظفون ليسوا إدارة ولا عمالًا يدويين

كلما وُجد تأكيد على أن الموظف المهنى "جزء من الإدارة"، يكون الهدف هو التأكيد على أن هذا الموظف ليس "عاملًا يدويًا". وإذا استخدم أحد المديرين هذا التأكيد، فإنه يعنى فى العادة أن الموظفين المهنيين لا ينبغى أن يسمح لهم بالمشاركة فى اتحادات عمال، وإذا استخدم المهنيون هذا التأكيد، فإنهم عادة ما يقصدون أن فرص ترقيتهم، ورواتبهم، وأوضاعهم ينبغى أن تتساوى مع المديرين وليس مع العامل ذى المهارة العالية.

والحقيقة أنه من بين أطروحات الكتاب الذى بين يديك أطروحة أنه لا وجود لشىء اسمه "العامل اليدوى" بمعنى اعتبار البشر مجرد مورد مادى - إن لم يكن جمادًا، ويطرح الكتاب أن الهدف النهائى لإدارة العامل والعمل هو تحقيق الرؤية الإدارية لكل أفراد الشركة، والوسيلة الأساسية لذلك هى تفويض كل عامل بقدر كبير من المسئولية وسلطة اتخاذ القرار.

ولذلك السبب، فإن تقسيم المجتمع الصناعى إلى مديرين وعمال يدويين، وافتراض أن كل من ليس مديرًا عاملٌ، والعكس منطق خاطئ. من الضرورى أن ندرك - أولًا - أن الإدارة فى حد ذاتها نوع متميز من العمل، وأن ندرك أيضًا أن كل من فى الشركة - بغض النظر عن طبيعة أعمالهم - يحتاجون إلى رؤية إدارية، وأن ندرك - ثانيًا - أن الموظفين المهنيين يمثلون مجموعة متميزة فى العمل ذات خصائص مميزة رغم أنها خصائص لكل من المدير والعامل، ونحن لن نستطيع تنظيم وظيفة الموظف المهنى التنظيم المناسب، ونديره الإدارة الكفء قبل أن نعرف من هو الموظف المهنى.

لقد أصبح من الواضح بصورة متزايدة أن الشركة الحديثة تحتاج على الأقل *إلى ثلاثة أنواع متميزة* من العمل حتى تنجح وتؤدى أداء جيدًا؛ فهى تحتاج *إلى مديرين، وتحتاج إلى عمال عاديين* - مهرة أو غير مهرة، يدويين أو كتابيين - وتحتاج أخيرًا وبصورة متزايدة *إلى مساهمين مهنيين أفراد.*

ماذا يميز الموظف الفنى عن المدير؟ ليس ما يميز بين الاثنين أن الموظف المهنى لا يعمل مع آخرين؛ فالموظف ببحوث التسويق مثلًا قد لا يكون مديرًا إلا لسكرتيره، ومع ذلك فإن وظيفته قد تكون وظيفة إدارية حقيقية لأنها تحتاج إلى مهارة فنية مرتفعة؛

وبالتالى فينبغى تنظيم وظيفته على أساس اللامركزية الوظيفية، وربما كان رئيس معمل الفلزات يرأس خمسين موظفًا، ومع ذلك يمكن اعتبار وظيفته وظيفة فنى مهنى فردى رغم تطلبها لمهارة إدارية.

وبمعنى آخر، فإن المهنى مثل المدير من حيث إن كلًا منهما لديه مسئوليات "عمل" و"عمل فريق".

ويكمن الاختلاف بينهما فى شىء آخر؛ فالمدير مسئول عن نتائج أحد العناصر؛ ولذلك فإنه مسئول بالضرورة عن عمل أشخاص آخرين.

أما المساهم المهنى الفرد - سواء كان يعمل كفرد أو كعضو فى فريق عمل - فإنه مسئول فقط عن الإسهام الذى يقدمه.

ولأن المدير مسئول عن نتائج أحد العناصر؛ فلا بد أن يكون قادرًا على تحريك الآخرين الذين يعملون فى هذا العنصروتوجيههم، وعليه أن يخطط لهم وظائفهم، وأن يقيس النتائج التى يحققونها.

إن المساهم الفرد أيضًا مسئول عن النتائج - ولكن نتائج عمله فقط، ومع ذلك فلن يتميز عمله بالكفاءة إلا إذا فهمه الآخرون، وكانت لديهم القدرة على استخدامه وتوظيفه، وهذا يعنى أن المساهم الفرد أيضًا لديه المسئولية والسلطة تجاه الآخرين، ولكنهما مسئولية وسلطة تختلفان عن مثيلتيهما لدى المدير؛ فهما *مسئولية المُعلم وسلطته*.

إن الخط الفاصل الثانى هو علاقة الوظيفة بأهداف الشركة سواء من حيث أداء العمل أو نتائج العمل. إن أية وظيفة يمكن وضع أهدافها عمومًا بحيث تركز بصورة مباشرة على أهداف العمل فى الشركة هى وظيفة إدارية، حيث يمكن قياس الأداء فيها بصورة مباشرة من خلال الإسهام الذى تقدمه لتحقيق نجاح الشركة، وإذا تم تنظيمها على المبادئ البنيوية الصحيحة، فسوف تفى بمتطلبات الشركة من ناحية روح العمل بها. أما الوظيفة التى لا يمكن لأهدافها أن تكون مشتقة بهذا الوضوح، فإنه لا يمكن تنظيمها على أنها وظيفة إدارية، حيث ستكون أهدافها أهدافًا مهنية وليست أهدافًا لنجاح الشركة، وسيتم قياس الأداء فيها بمعايير مهنية وليس وفقًا للإسهام الذى تقدمه لأداء الشركة وللنتائج التى تحققها.

والمدير أيضًا لديه معايير مهنية غير أن هذه المعايير لا تحدد ما يفعله؛ فما يحدد ما يفعله هو أهداف الشركة، ولا تشكل المعايير المهنية إلا كيفية سلوك المدير بما يحقق أهدافه، وليس الكيفية التى لا ينبغى أن يعمل بها. أما الموظف المهنى، فإنه يستمد أهدافه من أهدافه المهنية، وتؤثر أهداف الشركة على ما يركز عليه، وعلى كيفية توفيقه عمله المهنى مع احتياجات الشركة، وعلى الأولويات التى يضعها لنفسه فقط. ليس من المنطقى أن نقول عن إدارة المبيعات إنها تقوم بعمل رائع إذا تعرضت الشركة للإفلاس، ولكنه من المنطقى تمامًا أن نقول إن الكيميائى، أو الجيولوجى، أو محامى الضرائب، أو محامى البراءات التجارية، أو محاسب التكاليف يؤدى عملًا مهنيًّا رائعًا بغض النظر عن أداء الشركة.

وماذا يميز الموظف المهنى عن العامل غير المهنى - سواء كان هذا الأخير ماهرًا أم غير ماهر؟ الفارق الأساسى هو أن الأول مهنى - أى أن عمله، ومعاييره، وأهدافه، ورؤيته تحددها معايير المهنة وأهدافها ورؤيتها - وبمعنى آخر تحددها أمور خارج نطاق الشركة، ولا بد أن يحدد المهنى بنفسه دائمًا ما ينبغى أن يكون عمله ومعيار جودة هذا العمل؛ فلا يمكن أن يحدد أحد له ما ينبغى أن يفعله ولا المعايير التى تستخدم فى الحكم على عمله، والأكثر من هذا أن الموظف المهنى لا يمكن "الإشراف عليه"، وكل ما يمكن هو توجيهه، وتعليمه، ومساعدته، ولا يمكن التحكم فيه أو السيطرة عليه.

وهناك بالطبع فوارق أقل وضوحًا؛ فالكثير من الموظفين المهنيين يقتربون أحيانًا من العمل كمديرين، ويقترب كثيرون منهم إلى العمل كعمال غير مهنيين - أى مجرد فنيين، وقد يعمل الكثيرون من العمال ويتصرفون كما لو كانوا موظفين مهنيين، وأحيانًا ما تكون الفوارق بين العامل الماهر، والفنى، والمهنى غير واضحة فى ظل نظام الأتمتة، ومع ذلك فالاختلافات بين هذه المجموعات أساسية بما يكفى لتوضيح أن الموظفين المهنيين يمثلون مشاكل خاصة بهم دون غيرهم، وأن هذه المشاكل لا يمكن حلها من خلال التأكيد على أنهم جزء من الإدارة؛ فهذا التأكيد قد يزيد الأمور سوءًا بخلقه توقعات غير واقعية لدى الموظفين المهنيين والإدارة على حد سواء. ومع ذلك، فيمكن حل هذه المشاكل بدرجة أقل من خلال الأفكار التقليدية لإدارة شئون العاملين، بل الحق أن تطبيق هذه الأفكار على الموظفين المهنيين هو سبب الكثير من مشاعر الضجر وعدم الرضا الواضحة بينهم حاليًّا.

احتياجات الموظف المهنى

هناك خمسة احتياجات محددة للموظف المهنى لا بد من إشباعها حتى يكون فردًا كفئًا ومنتجًا فى الشركة، وهى: (١) لا بد أن يكون مهنيًا، ومع ذلك يقدم إسهامًا للشركة، ويعرف أنه يقدم إسهامًا، ويعرف ماهية هذا الإسهام. (٢) لا بد أن تتوافر له فرص للترقية كموظف مهنى، وكمساهم فرد فى عمل الشركة. (٣) لا بد أن يُمنح حوافز مالية على تحسن أدائه، وزيادة إسهامه كمساهم فرد فى العمل. (٤) لابد أن تكون وظيفته وظيفة مهنية. (٥) يحتاج الموظف الفنى إلى الحصول على التقدير المهنى، سواء من داخل الشركة أو من المجتمع الأكبر.

١. لا بد أن تظل أهداف الوظيفة المهنية أهدافًا مهنية على أن يتم وضعها بحيث تتضمن الحد الأقصى من أهداف الشركة، وينبغى لهذه الأهداف أن تقدم أقصى درجات الرؤية الإدارية للموظف المهنى وأن تكون ورابطًا مباشرًا بين عمل الموظف المهنى وأثره على الشركة.

ومن طرق تحقيق هذا أن نعطى للموظف المهنى - بعيدًا عن وإضافة إلى عمله المهنى المعتاد - تكليفات متخصصة تدخله إلى مجال الإدارة، فقد تم وضع كبير الكيميائيين فى إحدى الشركات - وكان المسئول الأول عن البحوث الأساسية للشركة على المدى البعيد - فى لجنة الموازنة بالشركة، ولم يكن عدم إلمامه بالأمور المالية - وضعف اهتمامه بها - يعد عائقًا لمشاركته فى الإدارة المالية، بل اعتُبر داعمًا قويًا لها.

وقد حلت شركة كبرى للأدوية هذه المشكلة نفسها بأسلوب مختلف بعد أن كانت الشركة تواجه حاجة لإدخال محامى العلامات التجارية العاملين بها فى الإدارة دون أن يؤثر هذا على كفاءتهم المهنية ونزاهتهم فى مجال العلامات التجارية.

تفرض الإدارات الكبرى للعلامات التجارية مشكلة صعبة للغاية تتمثل فى توفيق أهداف الشركات مع المعايير المهنية، حيث من الواضح أن محامى العلامات التجارية المتميز يستطيع التفكير بمنطق "عمل العلامات التجارية الخالى من العيوب"، وليس بمنطق احتياجات الشركة، ومع ذلك فالعلامات التجارية - خاصة عندما يتم التعامل معها على أساس دولى - ليست مجرد إنفاق رأسمالى كبير فحسب، إذ تؤثر إستراتيجية العلامات التجارية تأثيرًا حاسمًا على نجاح شركات الأدوية.

وقد تم حل المشكلة فى الشركة السابقة الإشارة إليها من خلال تكوين لجنة للعلامات التجارية من ثلاثة مسئولين كبار فى إدارة العلامات التجارية، وكبار مسئولى التسويق، والبحوث، والمالية، والتصنيع؛ وكانت اللجنة تجتمع على مدار ثلاثة أيام كاملة كل شهرين، حيث صاغت احتياجات الشركة وإستراتيجيتها فيما يتعلق بالعلامات التجارية، وبعد ذلك كان من حق محامى العلامات التجارية أن يتصرفوا وفقًا لكفاءتهم المهنية دون أى تدخل من جانب الإدارة، وقد قال نائب الرئيس التنفيذى للشركة: "لقد استغرقنا عشرة أعوام حتى نتوصل إلى هذا الحل الواضح وكان يدور خلال هذه الأعوام احتكاكات بين الإدارة ومحامى العلامات التجارية ويتهم كل طرف منهما الطرف الآخر بالعناد وقصر النظر. أما الآن، فقد أصبح عمل العلامات التجارية بالشركة أفضل وبنصف تكلفته السابقة".

ولذلك السبب، فإن تمكين المهنيين من معرفة أهداف الشركة يوضح لهم ما تحتاج إليه الشركة منهم كموظفين بها.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التقريب بين المساهم الفرد من جانب والشركة ومشاكلها من جانب آخر هو الطريقة الوحيدة لتجنب "التهاب المشروعات" - وهو مرض شائع ينتج عن محاولات الإدارة السيطرة على العمل المهنى رغم أنها لا تفهمه. من المفهوم أن تريد الإدارة نتائج، وأن تجعل "المشروعات" مستمرة مع التركيز فى العادة على الطوارئ الآنية وليس على التفكير على المدى البعيد، ومع هذا فالطريقة الوحيدة للاستفادة الفعلية من المهنيين المتميزين هى أن يتم توظيف الجيدين منهم ثم تركهم يباشرون أعمالهم دون تدخل، ومع ذلك فهذا هو السبب فى ضرورة أن يفهم المهنيون الشركة وأهدافها، ويكتشفون بأنفسهم ما يستطيعون فعله لتقديم أعظم الإسهامات وكيفية تقديمها.

٢. إن مسألة فرص الترقية للموظفين المهنيين تتضمن التقسيم المعقول ظاهريًا رغم خطئه للمجتمع الصناعى إلى إدارة وعمال يدويين، والذى سبب مشاكل وأضرارًا كثيرة، وكانت نتيجة ذلك أن الشركة العادية لم تعرف إلا نوعًا واحدًا من الترقيات، وهو الترقية لمنصب إدارى وما يتضمنه هذا من مسئولية عن إدارة عمل الآخرين.

ومع ذلك، فقلما حقق أفضل الموظفين المهنيين نجاحًا كبيرًا فى الإدارة، ولا يقتصر الأمر على رغبة المهنيين عادة فى العمل بمفردهم، بل إنهم يشعرون بالملل - إن لم يكن بالضيق - من الإدارة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المهنى الجيد لا يحترم

المنصب الإدارى احترامًا كبيرًا، فهو لا يحترم إلا من هو أفضل منه هو شخصيًّا مهنيًّا؛ ولذلك فغالبًا ما تؤدى ترقية المهنى الجيد إلى منصب إدارى فقط إلى خسارته كمهنى جيد ولا تؤدى إلى اكتساب الشركة لإدارى جيد، وعادة ما يعتبر الموظف المهنى أن الاقتصار على ترقية المديرين الجيدين فقط - والذين عادة ما يكونون من غير المهنيين البارزين فى المجموعة - أمر غير عقلانى، أو محاباة، أو مكافأة على أداء ضعيف، ومع ذلك فمادامت فرص الترقية مقصورة على المناصب الإدارية، فسيظل الأمر محصورًا فى الاختيار بين أخف الضررين.

إن المطلوب هو نظام ترقية للمساهمين الأفراد يتوازى مع نظام ترقية الإداريين (وتعمل شركة جنرال إلكتريك حاليًّا على تأسيس هذا النظام)؛ فثمة حاجة لمنصب "كبير خبراء المعادن"، و"كبير المستشارين" بالإضافة لمنصب "مدير بحوث المعادن"، وينبغى أن تتمتع هذه المناصب الجديدة بالوضع نفسه والأهمية التى تتمتع بها الفرص التقليدية للترقية للمناصب الإدارية.

٣. وينبغى أن تتمتع هذه المناصب الجديدة بالحوافز المالية نفسها. لقد أدى التقسيم الخاطئ بـ "إما مدير، أو عامل" إلى أن ترتبط رواتب وحوافز الموظفين المهنيين حاليًّا ارتباطًا كبيرًا بالترقية إلى المناصب الإدارية رغم أن الراتب والحوافز ينبغى أن تستند دائمًا إلى الإسهام الذى يقدمه الفرد للشركة، ولا بد أن ندرك أن الفرد يستطيع أن يقدم إسهامًا أثناء عمله كموظف مهنى بقدر الإسهام نفسه الذى يمكن أن يقدمه كمدير.

٤. ثمة أمران لازمان لجعل وظيفة الموظف المهنى وظيفة مهنية فعلًا؛ فلا ينبغى بداية أن "تتم السيطرة عليه"، وينبغى أن توضع له معايير أداء وأهداف كبيرة، وأن يطلب منه الكثير وألا يقبل منه الأداء المتوسط أو الضعيف، ومع ذلك فينبغى أن تترك له مسئولية كيفية ممارسة عمله، وبمعنى آخر ينبغى أن يتم تنظيم وظيفة الموظف المهنى مثل تنظيم وظيفة المدير، وينبغى أن تكون علاقة الموظف المهنى برؤسائه مثل علاقة المدير برؤسائه، ولذلك السبب ينبغى فى اختيار رئيس الموظف المهنى أن يتمتع بالقدرة على مساعدته، وتعليمه، وتوجيهه. ينبغى أن تكون علاقته برئيسه مثل علاقة طالب بالسنة النهائية فى الجامعة بطالب فى سنته الأولى بها وليس مثل علاقة رئيس بتابع.

وثانيًا، ينبغى وجود جهود توظيف مناسب متواصلة ومن نوع خاص للموظفين المهنيين؛ فينبغى أن نحرص على وضع الموظف الذى يريد أن يتخصص للغاية فى مجال محدود، والشخص الذى يريد أن يكون الخبير الأول عالميًّا فى المقاومات الكهربائية المتغيرة، أو مخصصات الإهلاك فى قانون الضرائب على الدخل - مثلًا. ولا بد أيضًا أن نضع الموظف الذى يريد أن يجيد مجالًا كاملًا، والذى يريد أن ينتقل من مجال المقاومات المتغيرة إلى مجالات أخرى فى الهندسة الكهربائية، أو من قانون الضرائب إلى قانون الشركات العام، وتحتاج الشركات إلى كلا النوعين من الموظفين، ومع ذلك فكل نوع منهما يحتاج إلى وظيفة مختلفة، وتحديات وفرص مختلفة. إن تمكين الحياة الأكاديمية كلا النوعين من الأشخاص من فعل ما يجيدانه من بين الأشياء التى يعدها المهنيون جذابة فيها، وعلى الشركات أن تقدم التقدير، والمنصب، والمكافأة لأولئك المهنيين القليلين المهمين للغاية، أى: المعلمين الملهِمين.

٥. وأخيرًا، فإن المهنيين يحتاجون إلى تقدير سواء بداخل الشركة أو خارجها، ويحتاج كبار السن المتميزون منهم إلى مناصب تحظى بالأهمية فى الشركة، وتوضح القيمة التى توليها الشركة لإسهاماتهم، ويحتاج الشباب المتميزون منهم إلى فرص للمشاركة فى عمل المجتمعات المهنية المتعلمة، وأن يعملوا بالتدريس بدوام جزئى فى الجامعات أو الكليات المهنية، ومواصلة التعلم وتحسين أنفسهم مهنيًّا. وهذه الأنشطة عادة ما تكون متاحة للموظفين المهنيين حاليًّا. وللموظفين المهنيين قيمة كبرى للشركات؛ لذلك لا بد للشركات أن تشجعهم وتثيبهم؛ فالموظف المهنى الذى يحظى بالتقدير المهنى يصبح لديه حافز حقيقى ليصبح أكثر كفاءة فى مجاله، وأن يجيده بصورة مثالية، أو أن يظل على اطلاع على أحدث التطورات فى مجاله على الأقل، ومن المحتمل أن مثل هذا الموظف سيجذب المهنيين الواعدين من الأجيال التالية إلى الشركة التى يعمل بها - وهذا ليس بالأمر البسيط حاليًّا خاصة فى ظل الطلب المتزايد على الموظفين المهنيين، وعلى زيادة كفاءتهم.

وكثيرًا ما نسمع حاليًّا عن ضرورة المسئولية الاجتماعية من جانب الخبير المهنى، وعن ضرورة أن يصبح "إنسانًا متحضرًا واسع الأفق" وليس "متخصصًا ضيق الأفق". ونظرًا لتزايد المهنيين فى المجتمع ممن يعملون بداخل الشركات فيمنحهم هذا العمل التميز؛ فعلى المهنى أن يتحمل مسئوليته الاجتماعية بصورة متزايدة من

خلال تقديمه الإسهام للشركة، وعليه أن يكتسب رؤية إنسانية واسعة من خلال فهمه لموقعه فى البنية الاجتماعية للشركة وعلاقاته بأهدافها، وأدائها، وبنيتها التنظيمية.

تعد الإدارة الصحيحة للموظفين المهنيين من أصعب المشاكل التى تواجه الشركات، وهى مشكلة لا يمكن تجنبها من خلال التأكيد على أن الموظف المهنى جزء من الإدارة، وكذلك لا يمكن حلها - كما يؤكد المذهب الاشتراكى التقليدى - من خلال اعتبار الموظف المهنى مجرد نوع من العمالة الماهرة، و"رفيق كفاح لطبقة العمال". تحتاج إدارة الموظف المهنى إلى اعتراف من الإدارة بأنه موظف متميز، ولا بد أن تكون لديه رؤية إدارية، رغم أن وظيفته الأساسية ليست الإدارة. إنه عامل، ومع ذلك فلا بد أن يحدد هو بنفسه نوعية عمله وطبيعته وأن يضع معايير أدائه، وأن تُقدَم له حوافز مالية، وفرص لترقيته مساوية (وإن لم تكن منفصلة عن) فرص ترقية المديرين. ولا تزال هناك حاجة للكثير من البحوث والتجارب، لنعرف كيف نحل هذه المشكلة، ومع ذلك فالمشكلة فى خطوطها العامة، وكذلك حلولها واضحة بالفعل، وحل هذه المشكلة ليس حلاً من الشركة لواحدة من أكثر مشاكلها أهمية فحسب، بل وسيسهم هذا الحل أيضًا فى حل واحدة من المشاكل المحورية فى المجتمع المعاصر.

الجزء الخامس

معنى أن تكون مديرًا

الفصل ٢٧

المدير وعمله

"لحية بيضاء طويلة"، أم "عبقرية شاملة"؟ - كيف يؤدى المدير عمله؟ - عمل المدير - المعلومات: أدوات المدير - استخدام المدير لوقته - مورد المدير: الإنسان - الشرط الأساسى للمدير: النزاهة - ماذا يشكل المدير؟ - المدير كمُعلم - الرؤية والمسئولية الأخلاقية تحددان المدير.

أظن أن "بسمارك" هو من قال: "من السهل أن نجد وزيرًا للتعليم؛ فكل المطلوب هو رجل ذو لحية بيضاء، أما الطاهى الجيد فهو أمر مختلف، حيث ينبغى أن يتميز هذا الطاهى بعبقرية شاملة".

ناقشنا على مدار كل ما سبق من هذا الكتاب ماهية وظيفة الإدارة - وبدرجة ينبغى أن يكون قد أصبح من الواضح معها أن ممارسة الإدارة تحتاج لما هو أكثر من شخص ذى لحية بيضاء، ومن الواضح أن العمل كمدير لا يقتصر على أن يحمل الشخص لقب منصب إدارى، وأن يكون له مكتب كبير، إلى آخر ذلك من المظاهر الخارجية للمنصب، حيث تحتاج الإدارة إلى كفاءة وأداء من الطراز الرفيع. هل تحتاج الإدارة - إذن - إلى عبقرية شاملة؟ هل يمكن ممارستها بالفطرة أم باستخدام وسائل وأدوات متخصصة؟ كيف يمارس المدير عمله؟ وما الذى يميز المدير فى وظيفته وعمله فى الشركة عن غير المدير؟

للمدير مهمتان محددتان لا يستطيع غيره فى الشركة القيام بهما، وكل من يقوم بهما يعمل مديرًا.

المدير مسئول عن مهمة إيجاد كلٍّ صحيح صادق أكبر من مجموع أجزائه، أى كيان منتج أكبر من مجموع الموارد الداخلة فيه، ويمكننا تشبيه المدير بقائد الفرقة الموسيقية الذى تصبح الآلات الموسيقية - من خلال جهوده - كُلًّا موسيقيًّا حيويًّا رغم أن كل آلة منها لا تمثل فى حد ذاتها إلا ضوضاء. ومع ذلك، فقائد الفرقة الموسيقية أمامه نوتة المؤلف الموسيقى، وبالتالى فهو مجرد مترجم لهذه النوتة، أما المدير فهو مؤلف موسيقى وقائد فرقة موسيقية فى وقت واحد.

وهذه المهمة تحتاج من المدير إلى أن يستخرج ويُفعِّل أى موضع قوة موجود فى الموارد المتاحة له - وأهمها المورد البشرى - وتحييد أثر أية نقطة ضعف، وهذه هى الطريقة الوحيدة التى يمكن من خلالها خلق كلٍّ متكامل.

إن هذه المهمة تتطلب من المدير أن يوازن ويحقق التناغم بين ثلاث وظائف كبرى للشركة، وهى: إدارة الشركة، وإدارة المديرين، وإدارة العامل والعمل، والقرار أو السلوك الذى يلبى حاجة فى إحدى هذه الوظائف، ولكنه يؤثر سلبًا على الأداء فى وظيفة أخرى هو قرار أو سلوك يضعف الشركة ككل؛ لذلك لا بد أن يكون كل قرار أو سلوك على حدة صائبًا ومناسبًا فى كل هذه الوظائف الثلاث.

وتحتاج مهمة خلق كلٍّ صادق أيضًا إلى أن يراعى المدير فى كل سلوكياته الأداء والنتائج التى تحققها الشركة بالكامل، ومختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق الأداء المتزامن، وربما كانت هذه الفكرة هى الأكثر قربًا من تشبيهه بقائد الفرقة الموسيقية؛ فعلى قائد الفرقة الموسيقية أن يسمع الأداء العام للآلات الموسيقية، ولآلة الأوبوا فى وقت واحد، وبالمثل، فلا بد للمدير دائمًا أن يفكر فى الأداء العام للشركة، ونشاط بحوث التسويق اللازمة - مثلًا ، والمدير من خلال رفعه للأداء العام للشركة يزيد من حجم التحديات التى تواجه بحوث التسويق، ومن خلال تحسينه للأداء فى بحوث التسويق يمكن تحسين الأداء العام للشركة. لا بد للمدير دائمًا أن يطرح سؤالين متوازيين معًا، وهما: "ما الأداء الأفضل الذى تحتاج إليه الشركة، وماذا يتطلبه هذا من مختلف الأنشطة؟"، و"ما الأداء الأفضل الذى تستطيع الأنشطة القائمة تحقيقه، وما التحسينات الممكنة فى نتائج العمل المترتبة على هذا التحسين للأداء؟".

إن المهمة المحددة الثانية للمدير هى تحقيق التوافق فى كل قرار أو فعل له بين متطلبات المستقبل القريب والمستقبل البعيد، حيث لا يستطيع المدير التضحية بأحدهما

دون أن يؤثر هذا سلبًا على الشركة، ومعنى هذا ـ مثلًا - أنه لا بد أن يتابع التفاصيل الدقيقة، والأهداف العليا فى الوقت نفسه ـ وهذا أشبه بعمليات الأكروبات، وبمعنى آخر مع تغيير التشبيه، يمكننا القول إنه ليس بمقدور المدير أن يقول: "سنجتاز هذه الفجوة عندما نصل إليها"، أو "إن المائة عام القادمة هى ما يهمنا". على المدير أن يستعد لعبور الجسور البعيدة، وعليه أيضًا أن يبنى هذه الجسور قبل فترة طويلة من وصوله إلى موضعها، وإذا لم يهتم المدير بالمائة يوم القادمة، فلن تحيا الشركة لمائة عام قادمة، بل لن يكون أمامها خمس سنوات قادمة. وينبغى أن يكون كل ما يفعله المدير صائبًا من حيث فائدته، وصائبًا أيضًا فيما يخص الأهداف الأساسية طويلة المدى والمبادئ، وإذا لم يستطع المدير تحقيق هذا التوافق بين البُعدين، فليس هناك أقل من أن يحدث حالة من التوازن بينهما؛ فلا بد أن يحسب بدقة المخاطر التى يعرض الشركة لها، فى المستقبل البعيد لحماية مصالحها الآنية، وإلا ضحى بالمستقبل لصالح اليوم؛ لذلك لا بد أن يقلل من التضحية فى المجالين إلى أقل درجة ممكنة، وأن يصلح الضرر الناتج عن عدم التوازن بين المجالين بأسرع ما يمكن. المدير يعيش ويتصرف فى بُعدين زمنيين مختلفين، ومسئول عن الأداء العام للشركة وعن أداء الإدارة التى يرأسها فى الوقت نفسه.

عمل المدير

يمارس كل المديرين الكثير من الأشياء التى لا تعد إدارة، بل ويقضون معظم أوقاتهم فى القيام بها؛ فقد يقوم مدير المبيعات بتحليلات إحصائية أو يسترضى عميلًا مهمًّا، وملاحظ العمال قد يصلح آلة أو يعد تقرير إنتاج، ومدير التصنيع ربما يضع تصميمًا مبدئيًّا لوحدة عمل جديدة أو يختبر مواد خام جديدة، ورئيس الشركة قد يعمل على تفاصيل قرض مصرفى أو يتفاوض على عقد كبير - أو يقضى ساعات ثمينة مترئسًا غداء عمل يقام لتكريم الموظفين القدامى، وكل هذه الأشياء ترتبط بمهمة واحدة للمدير، وكلها ضرورية ولابد من إجادة القيام بها.

ومع ذلك، ففضلًا عن كونها أشياء يقوم بها كل مدير أيًّا كانت وظيفته أو نشاطه، أو درجته، أو منصبه، فإنها أمور شائعة لدى كل المديرين وغريبة بالنسبة لهم، وأفضل دليل على هذا، هو أننا نستطيع تطبيق التحليل المنهجى للإدارة العلمية على

وظيفة المدير. ويمكننا أن نعزل الأشياء التى يقوم بها الشخص، لأنه يعمل مديرًا، وأن نقسمه إلى العمليات الأساسية المكونة له، ويستطيع المدير تحسين أدائه فى عمله من خلال تحسين أدائه لهذه العمليات المكونة لعمله.

وهناك خمس عمليات أساسية من هذه العمليات فى عمل المدير تؤدى معًا إلى تكامل الموارد وتحويلها إلى كيان حى ينمو باستمرار.

إن المدير - قبل كل شىء - *يضع الأهداف*، حيث يحدد الأهداف التى ينبغى تحقيقها، والأهداف الجزئية بداخل هذه الأهداف العامة، ويحدد أيضًا ما لا بد من عمله حتى تتحقق هذه الأهداف، والمدير يجعل الأهداف ذات كفاءة من خلال تحديده لمن تحتاج الشركة إلى أدائهم لتحقق هذه الأهداف.

ثانيًا، المدير *ينظم*؛ فهو يحلل الأنشطة والقرارات والعلاقات اللازمة، ويصنف العمل ويقسمه إلى أنشطة يمكن القيام بها، بل ويقسم هذه الأنشطة بعد ذلك إلى وظائف يمكن أداؤها. ويرتب المدير هذه الوحدات والوظائف فى البنية التنظيمية للشركة، ويختار من يديرون هذه الوحدات ويقومون بتلك الوظائف.

وبعد ذلك، المدير *يحفز ويتواصل*. إنه يجمع المسئولين عن وظائف مختلفة فى فريق عمل واحد، وذلك من خلال الممارسات التى يستخدمها فى الإدارة، ومن خلال علاقاته بمرءوسيه، ومن خلال المكافآت والحوافز على العمل الناجح، ومن خلال التواصل المستمر سواء منه إلى مرءوسيه أو من مرءوسيه إليه.

إن العنصر الأساسى الرابع فى عمل المدير هو *عملية القياس*، حيث يضع المدير معايير القياس الأكثر تأثيرًا على عمل الشركة، وكل العاملين بها من الكثير من العوامل الأخرى، ويحرص المدير أثناء وضع معايير القياس على أن توجد معايير قياس لكل عامل تركز على أداء الشركة ككل، وفى الوقت نفسه تركز على عمل العامل لمساعدته على القيام به. المدير يحلل الأداء، ويقدر العامل عليه، ويفسره. وهنا أيضًا - وكما هى الحال فى كل مجالات عمل المدير - يوضح المدير لمرءوسيه، وكذلك رؤسائه معنى معايير القياس وما تكشف عنه هذه المعايير.

وأخيرًا، فالمدير *يطور العاملين*. فإما أن تسهل طريقة إدارته على العاملين معه أن يطوروا أنفسهم أو أن تصعبها عليهم؛ فالمدير إما أن يوجه مرءوسيه أو أن يسىء

توجيههم. إنه يخرج أفضل ما لديهم أو يحبطهم، ويزيد من نزاهتهم أو يعمل على إفسادهم، ويدربهم على العمل الجاد أو التهاون فى العمل.

يفعل كل مدير هذه الأشياء أثناء ممارسته الإدارة - سواء أدرك هذا أم لا - وقد يجيد أداء هذه الأشياء أو يسىء أداءها، ولكنه يفعلها فى كل الأحوال.

ويمكن تقسيم كل صنف من هذه الممارسات إلى أصناف فرعية، ويمكن مناقشة كل صنف فرعى منها فى كتاب كامل مستقل، وبمعنى آخر، فإن عمل المدير معقد، حيث يحتاج كل صنف من هذه الممارسات إلى خصائص ومواصفات مختلفة.

إن وضع الأهداف - على سبيل المثال - يمثل مشكلة توازن: توازن بين نتائج الشركة والالتزام بالمبادئ التى يؤمن بها الشخص، وتوازن بين الاحتياجات الآنية والاحتياجات المستقبلية، وتوازن بين الغايات المرغوبة والوسائل المتاحة. ولذلك السبب، فإن وضع الأهداف يحتاج إلى قدرة على التحليل والتجميع والتركيب.

إن التنظيم يتطلب أيضًا قدرة تحليلية؛ لأنه يتطلب أفضل توظيف اقتصادى للموارد، ولأن التنظيم يتعامل مع البشر، فإنه يندرج تحت مبدأ العدالة ويتطلب نزاهة واستقامة. ويحتاج تطوير البشر إلى القدرة التحليلية ونزاهة الشخصية معًا.

أما المهارة اللازمة لتحفيز العاملين والتواصل معهم، فإنها مهارة اجتماعية بالأساس، وهذه المهارة لا تحتاج إلى تحليل، بل لتكامل وتركيب، وهنا تكون الأولوية للعدالة كمبدأ ويشغل الاقتصاد درجة تالية، وتكون النزاهة أهم بكثير من القدرة التحليلية.

ويحتاج القياس أيضًا قبل أى شىء إلى قدرة تحليلية، ولكنه يتطلب أيضًا استخدام أدوات قياس تمكن من السيطرة على الذات، لا أن يساء استخدامها فى السيطرة على العاملين من خلال سلطات أعلى ومن خارج نطاق عملهم، والانتهاك الشائع لهذا المبدأ يفسر السبب فى أن أدوات القياس هى أضعف مجال فى عمل المديرين حاليًا؛ فإذا استخدمت أدوات القياس كأدوات للسيطرة (إذا استخدمت أدوات القياس - مثلًا - كأداة لسياسة داخلية سرية تقدم مراجعات وتقييمات نقدية عن أداء المدير إلى رئيسه دون إرسال نسخة منها للمدير نفسه)، فستظل أدوات القياس المجال الأضعف فى أداء المدير.

ووضع الأهداف، والتنظيم، وتحفيز العمال والتواصل معهم، وقياس أداء العمال وتطويرهم ممارسات رسمية تصنيفية، ولا يمكن تحويلها إلى واقع وأمور ملموسة ذات معنى إلا من خلال ما يتمتع به المدير من خبرة، ولأن هذه الممارسات رسمية؛ فإنها تنطبق على كل المديرين، وعلى ما يفعله كل مدير فى عمله كمدير؛ ولذلك يمكن لكل مدير أن يستخدمها لتقييم مهاراته وأدائه، وليعمل بصورة منهجية على تحسين نفسه وأدائه كمدير.

ولكن القدرة على وضع الأهداف لا تجعل من الشخص مديرًا، كما أن القدرة على خياطة غرز صغيرة فى جرح ضيق لا تجعل من الشخص جراحًا، ومع ذلك فما لم يستطع الشخص أن يضع الأهداف فلن يكون مديرًا كفئًا، كما أن الجراح لن يكون جيدًا ما لم يستطع أن يخيط الغرز الصغيرة، ومثلما يصبح الجراح أفضل بتحسين مهاراته فى خياطة الغرز، يصبح المدير أفضل بتحسين مهاراته وأدائه فى كل الأصناف الخمسة لممارسات العمل.

المعلومات: أدوات المدير

لدى المدير أداة محددة، وهى: المعلومات؛ فالمدير لا "يتعامل مع" الناس، بل يحفزهم، ويوجههم، وينظمهم لأداء أعمالهم، والأداة - الوحيدة - التى تمكنه من فعل هذا هى الكلمة المنطوقة أو المكتوبة، أو لغة الأرقام. وسواء كانت وظيفة المدير الهندسة، أو المحاسبة أو البيع؛ فإن كفاءته تعتمد على قدرته على الاستماع، والقراءة، والحديث، والكتابة. ينبغى أن يجيد المدير مهارة التعبير عن تفكيره، ومهارة معرفة ما يريده الآخرون.

إن أقل مهارة يجيدها المدير من بين كل المهارات التى يحتاج إليها حاليًا هى مهارات القراءة والكتابة والتحدث والاكتشاف. إن نظرة واحدة على ما يعرف باسم "لغة السياسة" فى الشركات الكبرى ستوضح مدى جهلنا، حيث لا يعنى التحسن تعلم القراءة السريعة أو إلقاء المحاضرات والخطب؛ فعلى المديرين أن يتعلموا اللغة، ويفهموا الكلمات ومعانيها، وربما كان الأهم من هذا أن يحترم المديرين اللغة باعتبارها الهبة والموروث الأكثر قيمة للإنسان. لا بد للمدير أن يفهم معنى التعريف القديم لعبارة: "الفن الذى يجعل قلب الإنسان يهفو إلى المعرفة الصحيحة". إذا

لم يستطع المدير تحفيز العاملين معه من خلال الكلمة المنطوقة والمكتوبة، أو عرض الأرقام؛ فإنه لن ينجح كمدير.

استخدام المدير لوقته

يعانى الجميع مشكلة مع الوقت؛ لأنه المورد الأكثر ندرة والأسرع زوالًا ومراوغة بين كل الموارد، ومع ذلك فلا بد للمدير أن يوجد حلًا لهذه المشكلة الشائعة بطرق محددة للغاية.

يبحث المديرون دومًا عن حلول سحرية شاملة لمشكلة ضياع أوقاتهم؛ فيلتحقون بدورات تدريبية للقراءة السريعة، ويلتزمون بأن تكون التقارير التى يتعاملون معها مكونة من صفحة واحدة فقط، ويقللون من مدد كل اجتماعاتهم، بما لا يتجاوز خمس عشرة دقيقة، وكل هذه الحلول غير عملية، بل تمثل إهدارًا للوقت على المدى البعيد. ومع هذا، فمن الممكن توجيه المدير نحو استخدام ذكى لوقته.

إن المدير الذى يعرف كيف يستغل وقته استغلالًا جيدًا سيحقق نتائج جيدة من خلال التخطيط، حيث سيكون لديه الاستعداد للتفكير قبل التصرف، وسيقضى وقتًا كبيرًا فى التفكير الشامل فى المجالات التى ينبغى أن يضع أهدافه فيها، ووقتًا أكبر منه فى التفكير المنهجى الشامل فيما ينبغى أن يفعله مع المشاكل المتكررة.

يقضى معظم المديرين وقتًا طويلًا - على نوبات قصيرة - فى محاولات الثناء على أداء العاملين وكفاءتهم تحت رئاستهم، بينما لا يفعل من يجيدون استخدام أوقاتهم هذا، بل يثنون على العاملين تحت رئاستهم ثناء منهجيًا مرة واحدة فى العام، حيث يقضون بضع ساعات عمل للبحث عن حلول لكل القرارات التى عليهم اتخاذها - والمتعلقة برواتب المرءوسين، أو ترقياتهم، أو تكليفاتهم بالعمل مثلًا - والتى تحتاج إلى قدرة على إصدار الأحكام.

لا يقضى من يجيدون استخدام أوقاتهم الكثير من الوقت فى تعديل هندسة المنتجات التى تنتجها شركاتهم، بل يجلسون مرة واحدة سنويًا - وربما استمرت الجلسة لعدة أيام - لوضع السياسة الأساسية مع إدارات المبيعات والتصنيع، ووضع أهداف وقواعد أية تعديلات ضرورية، ثم تحديد القدر المناسب منها - وتنظيم قوة العمل مقدمًا للوظيفة، ولا يعد هؤلاء أن جملة: "لقد استطعنا هذا العام أن نجتاز

أزمة المخزون بفضل ما اكتسبناه من خبرة من العام الماضى" تمثل ثناء عليهم، وإذا تعرضوا لأزمة متكررة؛ فإنهم يخصصون ما يلزم من وقت لتحديد أسبابها حتى يمنعوا تكرارها، ورغم أن هذه العملية تستلزم وقتًا آنيًا؛ فإنها توفر المزيد من الوقت على المدى البعيد.

يقضى المديرون ممن يجيدون استخدام أوقاتهم ساعات عمل فى تواصلاتهم الصاعدة أكثر مما يقضونه فى تواصلاتهم النازلة، ورغم أنهم متواصلون جيدون مع مرءوسيهم، فيبدو أنهم يتمتعون بهذه الموهبة كمنتج ثانوى لا يتطلب منهم جهدًا. إنهم لا يتحدثون مع مرءوسيهم عما يعانونه من مشاكل، ومع ذلك يجعلون مرءوسيهم يتحدثون عن مشاكلهم الخاصة؛ فلديهم الاستعداد - مثلًا - لقضاء الكثير من وقتهم فى إعداد خطاب المدير نصف السنوى، الذى يساعد كل مرءوس على تحديد أهداف وظيفته، وخططه، وما يفعله رئيسه سواء لمساعدته على تحقيقها أو إعاقة تحقيقها، وربما خصص هؤلاء المديرون يوم عمل كامل كل ستة أشهر يقضونه مع كل العشرة أو المرءوسين الاثنى عشر لهم فى إعداد خطاب المدير؛ فتكون نتيجة ذلك عدم شعورهم بالقلق بشأن تواصلاتهم النازلة مع مرءوسيهم.

إن المديرين الذين يجيدون استخدام أوقاتهم يقضون أيضًا وقتًا طويلًا فى التفكير فى المشاكل التى تواجه رؤساءهم، وفيما يستطيعون الإسهام به لإنجاح رؤسائهم، وإنجاح نشاط الشركة ككل، وبمعنى آخر، فإنهم يتحملون مسئولية وظائف رؤسائهم معتبرين هذا جزءًا من وظيفتهم كمديرين. ونتيجة ذلك أنه يبدو أنهم يحتاجون إلى المزيد من الوقت للتخلص من المشاكل التى تنتج عن الارتباك فى الأهداف ووجهات النظر.

مورد المدير: الإنسان

يعمل المدير مع مورد محدد هو الإنسان، والإنسان مورد متفرد يتطلب خصائص معينة فيمن يحاول العمل معه.

إن الإنسان - والإنسان وحده - لا يمكن أن "يتم عمله"؛ فهناك دائمًا علاقة ثنائية الاتجاهات بين أى شخصين ليست كالعلاقة بين الإنسان وأى مورد آخر، ومن طبيعة هذه العلاقة التبادلية أنها تغير كلا طرفيها - سواء كان طرفاها زوجًا وزوجة، أو أبًا وابنًا، أو مديرًا ومرءوسًا.

إن "العمل على" الإنسان عادة ما يعنى تطويره، وتحدد الوجهة التى يأخذها هذا التطوير إن كان الإنسان - كإنسان وكمورد - سيصبح أكثر إنتاجية أو يفقد إنتاجيته تمامًا فى نهاية المطاف، وهذا المنطق ينطبق - وبقوة كبيرة - ليس على الإنسان المرءوس فقط، بل وعلى المدير أيضًا؛ فمدى تطوير المدير لمرءوسيه فى الاتجاه الصحيح ومساعدته لهم على أن ينموا ويصبحوا أشخاصًا أكبر وأكثر خبرة يحدد بصورة مباشرة، إن كان المدير نفسه سيتطور أم يتلاشى، وإن كان سيصبح أكثر خبرة أم ضعفًا، وإن كان سيتحسن أم يتدهور.

يستطيع الإنسان أن يتعلم مهارات محددة فى إدارة الناس، منها مهارة الدعوة لمؤتمر أو إدارة المقابلات الشخصية، ويستطيع الإنسان أن يتبع ممارسات تؤدى إلى التطور - فى بنية العلاقة بين المدير والمرءوس، وفى نظام الترقية، وفى مكافآت نظام معين وحوافزه. ومع ذلك، فالمهم هو أن تطوير الناس يتطلب خصائص معينة لدى المديرين لا يمكن خلقها من خلال تقديم المهارات أو التأكيد على أهمية المهمة؛ فهى تتطلب نزاهة الشخصية.

هناك الكثير من التأكيد حاليًا على حب الناس، ومساعدتهم، والتوافق معهم باعتبار هذه الأمور من خصائص المدير الجيد، ولكن هذه الخصائص وحدها لا تكفى؛ ففى كل مؤسسة ناجحة هناك رئيس واحد على الأقل لا يحب العاملين معه، ولا يساعدهم، ولا يتوافق معهم. وهذا المدير يعلِّم مرءوسيه من خلال جفائه وكثرة طلباته منهم ويطورهم بدرجة أكبر بكثير من أى مدير آخر، ويحظى باحترام منهم يتجاوز كل ما يحظى به أكثر المديرين شعبية من احترام، ويضع معايير مرتفعة ويتوقع منهم، الوفاء بها، ولا يفكر إلا فى الأمور الصائبة، ولا يهتم بمن هو على صواب. ورغم أن هذا المدير نفسه شخص ذكى، فإنه لا يفضل ذكاء العاملين معه على نزاهة شخصياتهم. إن المدير الذى يفتقد هذه الخصائص الشخصية - أيًا كان ما يحظى به من شعبية، وما يقدمه من مساعدة، بل وبغض النظر عن مدى كفاءته وذكائه - يمثل تهديدًا، وينبغى أن يحكم عليه بأنه "غير كفء كمدير وكشخص نبيل".

قد يقال إن أية مهنة - الطبيب، أو المحامى، أو البقال - تتطلب نزاهة الشخصية، ولكن هناك فارقًا؛ فالمدير يعيش مع مرءوسيه، ويحدد لهم ما يقومون به من عمل،

ويدربهم عليه ويقيِّمهم على مدى جودة أدائهم، وغالبًا ما يحدد مستقبلهم. تتطلب العلاقة بين التاجر والزبون، بين المهنى والعميل تعاملات شريفة، أما المدير فإنه أشبه بوالد أو مُعلم، والعلاقة بين هذه الأطراف لا تكفى فيها التعاملات الشريفة؛ فنزاهة الشخصية هى الأساس فيها.

والآن يمكننا أن نسأل: "هل يحتاج الشخص لعبقرية - أو موهبة خاصة على الأقل - حتى يصبح مديرًا؟ هل الإدارة فن أم فطرة؟ والإجابة هى: "كلا"، فما يقوم به المدير من عمل يمكن تحليله تحليلًا منهجيًا، وما لابد للمدير من فعله يمكن تعلمه (رغم أنه لا يتم تعلمه فى العادة). ومع ذلك فهناك صفة واحدة لا يمكن للمدير أن يكتسبها فلابد أن تكون متأصلة لديه، وهذه الصفقة هى نزاهة الشخصية وليست البعقرية.

ماذا يشكل المدير؟

يقول التعريف التقليدى إن شخصًا ما يعد مديرًا إذا كان مسئولًا عن آخرين وعما يؤدونه من أعمال، ولكن هذا التعريف ضيق جدًا؛ فالمسئولية الأولى للمدير مسئولية صاعدة؛ وهى مسئوليته عن الشركة التى يمثل هو أداتها الرئيسية، وعلاقة المدير برؤسائه وبزملائه المديرين علاقة مهمة لأدائه، ولا تقل عن علاقاته بمرءوسيه ومسئولياته عنهم.

وثمة تعريف آخر للمدير - وإن كان تعريفًا ضمنيًا أكثر منه تعريفًا واضحًا - وهو أن الأهمية هى ما يحدد المدير، ومع ذلك فلم تعد أية جماعة أهم من أية جماعة أخرى فى الشركات الحديثة؛ فالعامل على الماكينة والموظف المهنى فى المعمل لا يقلان أهمية لأداء الشركة لوظيفتها عن المدير؛ وهذا هو السبب فى ضرورة أن يتحلى كل الأفراد بالشركة برؤية إدارية؛ فالعبرة فى التمييز بين مختلف المجموعات بداخل الشركة مرهونة بالمهام والأداء وليس بالأهمية.

أما التصور الأكثر شيوعًا عن وظيفة المدير، فهو الدرجة الوظيفية والراتب، ولكن هذا التصور ليس خطأ فحسب، بل مدمر أيضًا. إننا نرى حاليًا بعض من يطلق عليهم عمال عاديون تتجاوز دخولهم دخول معظم المديرين؛ فثمة أناس فى شركات السيارات تتجاوز دخولهم السنوية خمسة عشر ألف دولار، ومع ذلك يعدون عمالًا

ويعدون المتحدثين باسم اتحادات العمال. وما لم نستطع أن ندفع للمساهمين المهنيين ما يستحقونه من أجر، ونوفر فرصًا لترقية المساهمين الأفراد، ونمنحهم الوضع والكرامة واحترام الذات اللازمة للمهنيين، فإننا لن نستطيع إدارتهم، وخاصة مع تزايد أعدادهم.

إن فكرة أن المنصب والراتب يعرفان المدير ليست أكثر من استنتاج خاطئ انتقل من فكرة مالك الشركة بالمفهوم القديم إلى مديرها بالمفهوم المعاصر.

ونتيجة لما سبق، فإننا لا نستطيع تعريف المدير، إلا من خلال المهمة التى يقوم بها والإسهام الذى يُتوقع منه تقديمه، والمهمة التى تميز المدير أكثر من غيرها هى مهمة تعليمية؛ لأن الإسهام الفريد المتوقع من المدير هو أن يمنح العاملين معه رؤية وقدرة على الأداء؛ فهذه الرؤية ومسئوليتها الأخلاقية هما ما يحددان من هو المدير فى نهاية المطاف.

الفصل ٢٨

اتخاذ القرارات

القرارات "التكتيكية" والقرارات "الإستراتيجية" - وهم "حل المشاكل" - المهمتان الأكثر أهمية: إيجاد الأسئلة الصحيحة، وجعل الإجابات ذات كفاءة - تعريف المشكلة - ما "العامل الحاسم"؟ - ما الأهداف؟ - ما القواعد؟ - تحليل المشكلة - توضيح المشكلة - إيجاد الحقائق - تعريف المجهول - إيجاد حلول بديلة - بديل عدم فعل أى شىء - إيجاد أفضل الحلول - البشر كعامل فى اتخاذ القرار - جعل القرار كفئًا - "الترويج لـ" القرار - عنصرا الكفاءة: الفهم، والقبول - المشاركة فى اتخاذ القرار - الأدوات الجديدة لاتخاذ القرار - ما "تحليل العمليات"؟ - أوجه قصور تحليل العمليات ومخاطرها - إسهامات تحليل العمليات - تدريب الخيال - اتخاذ القرار ومديرو المستقبل.

يفعل المدير كل ما يفعله من خلال اتخاذه القرارات، وهذه القرارات قد تُتخذ بصورة روتينية، بل ربما لم يدرك المدير أصلًا أنه يتخذ قرارات، وربما أثرت هذه القرارات على مستقبل الشركة ووجودها، ولذلك كانت تتطلب سنوات من التحليل المنهجى. ومع ذلك، فالإدارة هى عملية اتخاذ قرارات بصورة دائمة.

إن أهمية اتخاذ القرارات فى الإدارة معروفة للجميع، ومع ذلك فهناك الكثير من المناقشات التى يغلب عليها التركيز على حل المشاكل، وليس على تقديم الحلول، وهذا تركيز خاطئ، بل إن المصدر الأكثر شيوعًا للأخطاء فى القرارات الإدارية هو التأكيد على إيجاد الإجابة الصحيحة، وليس على طرح الأسئلة الصحيحة.

إن النوع الوحيد من القرارات التى تركز فعلًا على حل المشاكل هو القرار التكتيكى الروتينى غير المهم، فإذا كانت ظروف الموقف والمتطلبات التى لا بد أن توفرها إجابة

السؤال معروفة وبسيطة، يصبح حل المشاكل هو الشىء الوحيد المطلوب، وفى هذه الحالة يقتصر المطلوب على الاختيار بين بضعة بدائل واضحة، عادة ما يكون المعيار فيها معيارًا اقتصاديًّا؛ أى أن يحقق القرار النتيجة المرغوبة بأقل قدر من الجهد والاضطراب.

وإذا أخذنا أبسط مثال على هذه القرارات مثل قرار تحديد أى من السكرتيرين ينبغى أن ينزل إلى الطابق السفلى صبيحة كل يوم، لإحضار القهوة للعاملين بالمكتب، حيث يكون السؤال هو: ما العرف الاجتماعى والثقافى السائد والمقبول؟ أما عندما نتعامل مع سؤال أكثر تعقيدًا مثل السؤال عن ضرورة وجود استراحة فى العمل صباحًا لتناول القهوة أساسًا، فسيواجهنا سؤالان هما: هل تؤدى هذه "الاستراحة" إلى مكسب أم خسارة فى إنجاز العمل - أى هل يتجاوز المكسب الذى يتحقق فيما يخص طاقة العمل الوقت الضائع فى الاستراحة؟ والسؤال الثانى (إذا تجاوزت الخسارة المكسب) هو: هل مكسب الشركة لبضع دقائق عمل يستحق إثارة الضيق الناتج عن كسر عادة مرعية؟

من المؤكد أن معظم القرارات التكتيكية أكثر تعقيدًا وأهمية من هذه الأمثلة، ومع ذلك فإنها فى الغالب ذات بُعد واحد، أى تتضمن موقفًا محددًا وواضحة المتطلبات. والمهمة الوحيدة هنا هى إيجاد أفضل توظيف اقتصادى للموارد المعروفة والمتاحة.

أما القرارات المهمة، فإنها قرارات إستراتيجية، وتتضمن إما اكتشافًا لطبيعة الموقف أو تغييره.. وإما اكتشافًا للموارد المتاحة أو ما ينبغى أن تكون، وهذه القرارات تحديدًا هى القرارات الإدارية؛ فعلى كل من يشغل منصب المدير أن يتخذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية، وكلما كان منصبه الإدارى أكبر، زاد عدد القرارات الإستراتيجية التى لا بد له من اتخاذها.

ومن القرارات الإستراتيجية كل القرارات المتعلقة بأهداف الشركة، ووسائل تحقيق هذه الأهداف، وكذلك كل القرارات التى تؤثر على الإنتاجية؛ لأنها تستهدف دائمًا تغيير الموقف الكلى، وتتضمن هذه القرارات أيضًا كل القرارات الخاصة بتنظيم العمل، وكل قرارات الاستثمار الرأسمالى الكبيرة، ومع ذلك فإن معظم القرارات التى تعد قرارات تشغيل هى أيضًا قرارات إستراتيجية من حيث طبيعتها، ومنها: تقسيم مناطق البيع وتدريب العاملين بالمبيعات، ووضع نظام تخطيط أو مخزون المواد الخام، والصيانة الوقائية، وتدفق جدول الرواتب للعاملين.

ولا ينبغى بأية حال للقرارات الإستراتيجية - أيًا كان حجمها، أو درجة تعقيدها، أو أهميتها - أن يتم التعامل معها بمنطق حل المشاكل، فالحق أن الشىء المهم والصعب فى هذه القرارات الإدارية، لا ينبغى أبدًا أن يكون إيجاد الإجابة الصحيحة، بل إيجاد السؤال الصحيح؛ فليس هناك الكثير من الأشياء عديمة الجدوى مثل إيجاد الإجابة الصحيحة عن السؤال الخطأ.

ولا يكفى أيضًا أن نجد الإجابة الصحيحة، فالأهم والأصعب من هذا أن نجعل مسار العمل المقرر يتميز بالكفاءة. لا تهتم الإدارة بالمعرفة من حيث هى معرفة، بل من حيث أثرها على الأداء، ولذلك فلا قيمة للإجابة الصحيحة التى تختفى فى أدراج خزانات المكاتب أو الحل الصحيح الذى يتم تدميره على أيدى الأشخاص الذين يفترض بهم أن يجعلوه كفئًا، ومن أهم المهام فى عملية اتخاذ القرارات بكاملها ضمان وصول القرار إلى أجزاء مختلفة من الشركة، ومستويات إدارية مختلفة، وأن تكون القرارات متوافقة مع بعضها ومع الأهداف العامة للشركة.

ولاتخاذ القرار عدة مراحل متميزة هى: تحديد المشكلة، وتحليل المشكلة، والتوصل إلى حلول بديلة، واختيار أفضل الحلول، وتحويل القرار إلى فعل ملموس، وتتضمن كل مرحلة من هذه المراحل عدة خطوات.

قد يكون اتخاذ القرار مضيعة لوقت المدير، أو قد يكون أفضل توظيف لوقته؛ لذلك ينبغى تخصيص وقت لتحديد المشكلة، وتحليلها والوصول إلى حلول بديلة، والوقت أمر لازم لجعل الحل يتميز بالكفاءة، ومع ذلك ينبغى تقليل الوقت المخصص للتوصل إلى الحل الصحيح، وأى وقت يخصص للترويج للحل بعد التوصل إليه هو هدر كامل ودليل على سوء توظيف الوقت فى المراحل السابقة.

تعريف المشكلة

لا تكاد توجد مشكلة - سواء فى إدارة الشركات أو غيرها من المجالات - تقدم نفسها كأنها حالة تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها، وما يبدو للوهلة الأولى، وكأنه عناصر للمشكلة نادرًا ما يكون مهمًا أو ذا صلة بالمشكلة؛ فهو أعراض للمشكلة فى أفضل الحالات، وغالبًا ما تكون الأعراض الأكثر وضوحًا هى الأعراض الأقل تبيانًا للمشكلة.

ربما رأت الإدارة أن المشكلة صراع شخصيات، بينما المشكلة الحقيقية ضعف فى البنية التنظيمية، وقد ترى الإدارة مشكلة فى تكاليف التصنيع، وتبدأ فى تقليل التكاليف، بينما قد تكون المشكلة ضعفًا فى التصميم الهندسى أو فى تخطيط المبيعات. وقد ترى الإدارة مشكلة فى التنظيم، بينما تتمثل المشكلة فى عدم وضوح الأهداف.

ولذلك السبب، فإن المهمة الأولى فى اتخاذ القرارات هى التعرف على المشكلة الحقيقية وتحديدها، وهنا ينبغى تخصيص الوقت اللازم أيًّا كان طوله. تمتلئ الكتب والمقالات عن القيادة بنصائح عن كيفية اتخاذ قرارات سريعة حاسمة قوية، ومع ذلك فليست هناك نصيحة أكثر حمقًا - وإهدارًا للوقت - من نصيحة التحديد السريع لطبيعة المشكلة.

إن تشخيص الأعراض - وهو الأسلوب الذى يستخدمه معظم المديرين فى تحديد المشكلة - ليس حلًا؛ لأنه يقوم على الخبرة، وليس على التحليل الذى لا يتضمن مدير الشركة وحده، لأنه لا يستطيع اكتساب هذه الخبرة بصورة منهجية. إننا لا نستطيع الذهاب بالشركات المريضة لعيادة ونعرض كيفية علاجها على الطلبة كما نفعل مع المرضى من البشر، ولا نستطيع اختبار إن كان ما اكتسبه المدير من خبرة كافيًا للتشخيص الصحيح للمشكلة، قبل أن نتركه يتعامل مع المشاكل الفعلية. إننا نستطيع أن - بل و - نستخدم فعلًا حالات لإعداد الناس لاتخاذ قرارات فى العمل، ومع ذلك فإن أفضل هذه الحالات تظل نماذج متحفية، وليست بديلًا لمشاكل العمل الحقيقية إلا بقدر كون نموذج الشخص فى متاحف التشريح بديلًا للمريض الحى فى عنبر بمستشفى.

إن الأكثر من ذلك أن تشخيص الأعراض غير جائز، إلا عندما يمكن الاعتماد على الأعراض، بحيث يمكن افتراض أن ظواهر سطحية مرئية ترتبط بأمراض محددة. يستطيع الأطباء الذين يستخدمون أسلوب تشخيص الأعراض أن يفترضوا أن مجموعة أعراض محددة لا يمكن - بوجه عام - أن تخطئ (رغم أن أطباء اليوم يحاولون أن يغيروا أسلوب تشخيص الأعراض بأساليب تحليلية حاسمة). أما المدير، فلا بد أن يفترض أن الأعراض تكذب فعلًا، ولأن المدير يعرف أن المشاكل المختلفة

فى العمل قد تؤدى إلى ظهور المجموعة نفسها من الأعراض، وأن المشاكل نفسها قد تعبر عن نفسها بطرق متنوعة؛ فلا بد له أن يحلل المشكلة لا أن يشخصها.

وحتى يحدد المشكلة، فلا بد له أن يبدأ بإيجاد "العامل الحاسم"، وهو العنصر - أو العناصر - فى الموقف الذى لا بد من تغييره قبل أن يتغير أى شىء آخر، أو ينتقل من مكانه، أو يتم التصرف فيه.

وجهت شركة كبيرة نسبيًا لتصنيع أجهزة المطبخ كل طاقاتها الإدارية إلى تقليل تكاليف الإنتاج، وهو ما حققته فعلًا، ولكنها لم تحقق أرباحًا نتيجة لهذا. أوضح تحليل العامل الحاسم فى تلك الشركة، أن المشكلة كانت فى مزيج المنتج المباع، حيث كان العاملون بالمبيعات يستخدمون أسلوب البيع بالإكراه مع منتجات يمكن بيعها برفق، وقد ركز هؤلاء العاملون كل جهودهم على العنصر الجذاب الأبرز فى البيع، وهو السعر الأقل، وكانت النتيجة أن زادت مبيعات الشركة من المنتجات الأقل ربحية، والتى لم تكن الشركات المنافسة تبذل فى بيعها إلا أقل جهد، التى قللت بها هذه الشركة نفقات تصنيعها قللت أسعارها؛ فارتفع حجم مبيعاتها ولكن المكسب كان كمًّا لا قيمة له وليس نموًّا، والواقع أن الشركة أصبحت أكثر تأثرًا بتقلبات السوق، ولم تستطع حل المشكلة إلا بعد أن توصلت إلى أنها مشكلة خاصة بمزيج المنتج. لا يمكننا التحديد الصحيح للمشكلة إلا بعد أن نطرح السؤال: "ما العامل الحاسم فى هذا الموقف؟".

إن اكتشاف العامل الحاسم من خلال التحليل المباشر للمشكلة ليس أمرًا سهلًا دائمًا، فغالبًا ما يكون من الضرورى استخدام أسلوبين فرعيين إضافيين كل منهما تطبيقات لمبدأ تم تطويره على أيدى علماء الفيزياء فى القرن الثامن عشر بغرض عزل العامل الحاسم، وهو: مبدأ "الحركة الافتراضية". ويفترض أحد هذين الأسلوبين أنه لن يتغير أى شىء أو ينتقل من مكانه، ويتساءل "إذا تغير شىء أو تحرك من مكانه، فماذا سيحدث عندئذٍ فى الوقت؟" بينما يركز الأسلوب الآخر تركيزًا عكسيًا، فيتساءل: "ما الذى كان من الممكن فعله أو عدم فعله مع بداية ظهور المشكلة، وكان من شأنه أن يؤثر على الموقف الحالى؟".

ومن أمثلة استخدام هذين الأسلوبين حالة شركة للمواد الكيميائية اضطرت إلى البحث عن بديل لنائب رئيسها التنفيذى الذى توفى بصورة مفاجئة. اتفق الجميع على

أن التنفيذى الراحل قد صنع الشركة، واتفقوا أيضًا على أنه كان متجبرًا وطاغية، وأنه طرد من الشركة كل من يتمتعون بالاستقلالية، وبالتالى كانت المشكلة - كما كانت الإدارة تراها - تتمثل فى القرار بترك المنصب الشاغر خاليًا أو شغله بشخص قوى آخر، وإذا اختارت الشركة البديل الأول، فمن سيقود الشركة؟ وإذا اختارت البديل الثانى، فمن يضمن عدم ظهور طاغية جديد؟

وقد أوضح السؤال عما سيحدث إذا لم يتم فعل أى شىء أن المشكلة كانت تتمثل فى إيجاد إدارة عليا للشركة من جانب، والقيام بسلوك ما من جانب آخر؛ فما لم تتخذ الشركة أى سلوك فستظل بدون قيادة، وبالتالى ستتدهور وتنحدر عاجلًا أو آجلًا - وعاجلًا فى الغالب.

وقد أوضح السؤال الذى تم طرحه عما تم خلال السنوات العشر الماضية أن نائب الرئيس التنفيذى، ووظيفته، وشخصيته لم تكن المشكلة على الإطلاق، بل كانت المشكلة أن للشركة رئيسًا اسميًا وإن لم يكن رئيسًا واقعيًا. ورغم أن نائب الرئيس التنفيذى للشركة يتخذ كل القرارات، ويتحمل المسئولية الكاملة، فقد كانت السلطة النهائية ورموزها لا تزال بيدى رئيس الشركة الذى كان يحافظ على حقوقه بحماس، رغم أنه قد جُرد منها واقعيًا. وكل شىء كان من الممكن فعله على مدار السنوات العشر الأخيرة لتحقيق مصلحة الشركة فى الاستفادة من مواضع قوة التنفيذى الراحل، ومعالجة نقاط ضعفه كان سيتطلب نظامًا واضحًا لما يتمتع به الرجل كأعلى سلطة فى الشركة من حيث سلطاته ومسئولياته. كان من الممكن تقديم الضمانات المؤسسية - مثل تنظيم الوظيفة العليا بحيث يمارسها فريق عمل، وتكليف مجموعة من نواب رئيس الشركة تعمل كلجنة مركزية أو لا مركزية فيدرالية لعمليات المنتَج لصياغة أهداف الوظيفة - لتحقيق هذه الاستفادة، وهكذا فقد أوضح هذا التحليل أن إزاحة الرئيس أول ما كان ينبغى فعله، وبمجرد إزاحة الرئيس تم حل المشكلة.

إن الخطوة الثانية فى تحديد المشكلة هى تحديد شروط حلها.
لا بد من التفكير الشامل فى أهداف حل المشكلة.

وبعد تعيين بديل لنائب الرئيس التنفيذى الراحل أصبحت أهداف حل المشكلة واضحة بصورة كبيرة؛ فقد كان من الضرورى تعيين إدارة عليا للشركة تتميز بالكفاءة، وكان لا بد من منع تكرار طغيان شخص واحد على إدارة الشركة، ومنع تكرار خلو المناصب القيادية، وكان لا بد من تنشئة مديرى المستقبل.

وقد استبعد الهدف الأول معظم الحلول التى كان يفضلها نواب الرئيس، وهى: لجنة غير رسمية من نواب الرئيس الوظيفيين يعملون بصورة غير مترابطة تحت قيادة رئيس بالاسم فقط، واستبعد الحل الثانى الحل الذى كان رئيس مجلس الإدارة يفضله، والمتمثل فى تعيين خليفة لنائب الرئيس التنفيذى. أما الهدف الثالث، فقد كان يتطلب - بغض النظر عن تركيبة الإدارة العليا - ضرورة إيجاد عمليات منتَج لا مركزية فيدراليًّا لتدريب المديرين الكبار المستقبليين واختبارهم.

وينبغى أن تعكس الأهداف دائمًا أهداف الشركة ككل، وأن يكون تركيزها النهائى على أداء الشركة والنتائج التى تحققها، وينبغى أن تحدث حالة من التناغم أو التوازن بين الحاضر والمستقبل البعيد، وينبغى أن تأخذ باعتبارها دائمًا الشركة ككل والأنشطة اللازمة لإدارتها.

وفى الوقت نفسه لا بد من التفكير الشامل فى القواعد التى تحجم من الحل. ما المبادئ والسياسات وقواعد السلوك التى لا بد من اتباعها؟ قد يكون من قواعد الشركة ألا تقترض ما يتجاوز نصف احتياجاتها الرأسمالية، وقد يكون من مبادئها ألا توظف مديرًا من خارجها قبل أن تفكر تفكيرًا جيدًا فى كل العاملين بها، وقد تعتبر الشركة أن من متطلبات تطوير المدير الجيد، ألا يوجد خلفاء متوقعون لكبار التنفيذيين، وربما كانت الشركة قد وضعت سياسة تنص على ضرورة خضوع التغيرات فى التصميم لعمليات الإنتاج والتسويق، قبل أن تدخل حيز التنفيذ على أيدى الإدارة الهندسية.

إن وضوح القواعد أمر ضرورى؛ لأنه كثيرًا ما يتطلب القرار الصحيح تغيير السياسات والممارسات المقبولة، وما لم يفكر المدير تفكيرًا شاملًا واضحًا فيما يريد تغييره وسبب هذا التغيير، فربما حاول تغيير ممارسة مستقرة، والحفاظ عليها فى الوقت نفسه على ما فى ذلك من خطورة.

إن القاعدة بمثابة النسق القيمى الذى لابد من اتخاذ القرار فى ظله، وهذه القيم قد تكون قيمًا أخلاقية، أو ثقافية، وقد تكون أهداف الشركة أو مبادئ مقبولة لبنية الشركة، وهذه القيم إجمالًا تمثل نظامًا أخلاقيًّا، وهذا النظام لا يحدد مسار العمل الذى ينبغى اتباعه، بل يحدد فقط ما لا ينبغى أن يكونه هذا المسار. غالبًا

ما يتصور العاملون بالإدارة أن القاعدة الذهبية القائلة "عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به" قاعدة للسلوك، ولكنهم مخطئون فالقاعدة الذهبية لا تحدد إلا السلوك الذى لا ينبغى القيام به، والتخلص من مسارات السلوك التى لا ينبغى اتباعها هو فى حد ذاته مطلب أساسى لاتخاذ القرار؛ فبدونه سيوجد الكثير من المسارات التى يتم الاختيار من بينها بما يعيق القدرة على السلوك.

تحليل المشكلة

يمثل إيجاد السؤال الصحيح، ووضع الأهداف، وتحديد القواعد المرحلة الأولى فى اتخاذ القرار، حيث يتم فى هذه المرحلة تعريف المشكلة، والمرحلة التالية هى مرحلة تحليل المشكلة؛ أى تصنيفها وإيجاد الحقائق.

لا بد من تصنيف المشكلة حتى نعرف من الذى لا بد أن يتخذ القرار، ومن لا بد من استشارته فى اتخاذه، ومن لا بد أن يُعلم بالقرار، وبدون التصنيف المسبق، ستتعرض كفاءة القرار للخطر البالغ؛ لأن التصنيف هو ما يوضح من الذى ينبغى أن يفعل ماذا حتى يتم تحويل القرار إلى سلوك فعلى.

وقد سبق أن ناقشنا مبادئ التصنيف (انظر الفصل السادس عشر)، وهى أربعة مبادئ: مستقبلية القرار (أى المدى الزمنى الذى يُلزم القرار خلاله الشركة باتباع مسار سلوكى معين، والسرعة التى يمكن تبديل القرار بها)، وأثر القرار على مجالات العمل الأخرى، وعدد الاعتبارات النوعية التى تدخل فى القرار، ومدى تفرد أو تكرار اتخاذ القرار، وهذا التحليل وحده يضمن أن يقدم القرار إسهامًا للشركة بالكامل لا أن يحل مشكلة آنية أو جزئية على حساب الكل، ويوضح التصنيف المقترح المشاكل وفقًا لعلاقاتها التبادلية سواء بالأهداف العامة للشركة أو أهداف الإدارة الفردية التى يرأسها المدير، ويجعل المدير ينظر إلى المشكلة التى تواجهه، من منظور الشركة ككل.

"احصل على الحقائق" هى الوصية الأولى فى معظم المؤلفات عن اتخاذ القرار، ولكن هذه الوصية لا يمكن تحقيقها قبل تحديد المشكلة وتصنيفها؛ فقبل ذلك لا أحد يستطيع أن يعرف الحقائق، وكل ما يمكن معرفته هو البيانات الحديثة. يحدد

تعريف المشكلة وتحليلها البيانات المهمة ذات الصلة؛ أى الحقائق، ويحرران المدير من البيانات التى تبدو جذابة ولكنها غير ذات صلة، ويمكنانه من تحديد المعلومات الجيدة وتلك المضللة.

لا بد للمدير أثناء حصوله على المعلومات أن يسأل: "ما المعلومات التى أحتاج إليها فى هذا الموقف بالتحديد؟". وعليه أن يحدد مدى ارتباط المعلومات المتاحة بالموقف ومدى جودتها، وما المعلومات الإضافية التى يحتاج إليها ليفعل كل ما هو ضرورى للحصول عليها.

إن هذه الممارسات ليست عمليات آلية؛ فلا بد من فحصها بدقة لإيجاد الأنماط الكامنة خلفها، والتى ربما أوضحت أن المشكلة قد أسىء تحديدها أو تصنيفها. وبمعنى آخر، فإن "احصل على الحقائق" ليس إلا جزءًا واحدًا من هذه المهمة، واستخدام هذه المعلومات كوسيلة لاختبار مدى جودة الأسلوب بالكامل، لا يقل أهمية عن هذا الجزء.

وجدت مجلة متخصصة أنها تعانى مشاكل مالية، وتم تعريف المشكلة على أنها مشكلة ضعف فى الإعلانات التجارية، ولكن تحليل الحقائق والأرقام، أظهر شيئًا لم يفكر فيه أحد، وهو أن أى نجاح قد حققته المجلة، كان نتيجة لأنها مصدر للأخبار بالنسبة للمشتركين فيها، وكان المشتركون يتلقون أعدادًا كبيرة من المجلات الشهرية لدرجة أنهم أصبحوا يفتقرون معها إلى الإصدارات الأصغر حجمًا والتى تقدم الأخبار، وبالتالى أصبح تقديرهم يزداد للمجلات الأقرب للمجلات الإخبارية سواء من حيث أسلوب التحرير أو المحتوى، ونتج عن هذا التحليل لمعدلات القراءة إعادة شاملة فى تحديد المشكلة؛ فأصبح السؤال: كيف تصبح المجلة مجلة إخبارية؟ وكانت الإجابة: بأن تصبح مجلة أسبوعية، وقد أوضح النجاح الذى حققته المجلة بعد ذلك أن هذه الإجابة كانت الحل الصحيح.

لن يستطيع المدير أبدًا أن يحصل على كل الحقائق التى ينبغى أن يحصل عليها؛ ولذلك تعتمد معظم القرارات على معرفة غير كاملة - سواء لقلة المعلومات المتاحة أو للتكلفة العالية من الوقت والمال للحصول عليها. إن اتخاذ القرار الصحيح يستلزم الحصول على كل الحقائق، ومع ذلك فمن الضرورى أن نعرف أى المعلومات غير متوافرة حتى نستطيع حساب مدى المخاطرة التى يتضمنها القرار، وكذلك درجة

دقة وصلابة مسار السلوك المقترح تحملها؛ فليس هناك ما هو أكثر خداعًا - وشيوعًا - من محاولة اتخاذ قرارات دقيقة وفقًا لمعلومات حديثة أو غير كاملة. عندما تغيب المعلومات يظهر التخمين، والنتائج المترتبة على هذا التخمين وحدها هي ما يحدد مدى دقة ذلك التخمين. يطبق المدير في اتخاذه القرارات المقولة القديمة للأطباء: "ليس الطبيب الأفضل في تشخيص الأمراض ذلك الذي يقدم أكبر عدد من التشخيصات الصحيحة، بل هو الطبيب الذي يستطيع أن يتعرف بسرعة وبصورة صحيحة على خطئه في التشخيص". وحتى يستطيع المدير أن يفعل هذا، فلا بد أن يحدد المواضع التي اضطره غياب المعلومات فيها إلى التخمين. لا بد للمدير أن يحدد ما لا يعرفه.

إيجاد حلول بديلة

ينبغي أن يكون التوصل إلى العديد من البدائل قاعدة ثابتة في التعامل مع أية مشكلة، وإلا كانت هناك احتمالية للوقوع في شرك "إما/ أو" الخاطئ. سيعترض معظم الناس إذا قال لهم أحد: "كل شيء في العالم إما أخضر أو أحمر"، ومع ذلك فإن معظمنا يقبل بصورة يومية جملًا لا تقل مجافاة للمنطق من هذه الجملة، بل ويتصرف وفقًا لها. ليس هناك ما هو أكثر شيوعًا من الارتباك بين تعارض حقيقي - "أخضر"، أو "ليس أخضر" - يتضمن كل الاحتمالات، وتناقض - "أحمر"، أو "أخضر" - لا يقدم إلا احتمالين فقط، ومما يزيد من الخطورة هنا التوجه البشري المتمثل في التركيز على المتطرفات. الحق أن تعبير "أبيض أو أسود" يتضمن كل احتماليات الألوان، ولكنه لا يتضمنها لفظيًا، ومع ذلك فإننا عندما نقول "أبيض أو أسود" غالبًا ما نعتقد أننا قد عبرنا عن كل الاحتمالات بين البديلين لمجرد أننا ذكرنا الطرفين النقيضين.

أصبح المصنع القديم لشركة صغيرة لتصنيع أدوات الصرف الصحي عتيقًا مما هدد الشركة بفقد مكانتها في السوق في مجال عالي التنافسية، ويركز كثيرًا على الأسعار. استنتجت إدارة الشركة أن عليها أن تتخلى عن المصنع القديم، فقررت بناء مصنع جديد وذلك لأنها لم تجتهد في البحث عن حلول بديلة؛ فأدى هذا القرار إلى إفلاس الشركة. لم يترتب على استنتاج أن المصنع القديم قد أصبح باليًا عتيقًا إلا القرار بوقف استخدامه

رغم وجود العديد من مسارات السلوك البديلة مثل: التعاقد مع شركات أخرى كمتعهدى إنتاج من الباطن، أو العمل كموزعين لشركات أخرى لم تحصل على مكان بعد فى سوق الشركة، وكان كلا هذين البديلين سيلقى الترحيب من الإدارة، لو كانت أدركت المخاطر التى يتضمنها بناء مصنع جديد، ولكن الإدارة لم تفكر فى هذين البديلين إلا بعد فوات الأوان.

وهناك مثال آخر لشركة سكك حديدية كبرى تعرضت فى سنوات ما بعد الحرب لزيادة كبيرة فى حجم حركة النقل والمواصلات. كان من الواضح أنه من الضرورى أن توسع الشركة من منشآتها، وبدا أن المشكلة الكبرى للشركة تكمن فى مخزن القطارات، وكان المخزن يقع فى منتصف المسافة بين محطتى النهاية الرئيسيتين؛ لذلك كان يتعامل مع كل قطارات البضائع، ويعيد ترتيب مواعيدها، وكانت النتيجة أن حدث تكدس كبير حتى أصبح على القطارات أحيانًا أن تنتظر على مسافة أميال من محطتى النهاية، وتضطر إلى الانتظار لمدد تبلغ أربعًا وعشرين ساعة قبل أن يفتح لها طريق، وكان الحل الواضح لهذه المشكلة هو توسعة المخزن، وهو ما تم بالفعل وبتكلفة بلغت عدة ملايين، ومع ذلك فلم تستطع الشركة أن تستخدم المنشآت التى تمت توسعتها، وذلك لأن المخزنين الفرعيين اللذين يقعان بين المخزن الرئيسى ومحطتى النهاية، لم يكونا يستطيعان استيعاب الحمولات الزائدة لو تمت توسعة المخزن الرئيسى، وقد اتضح بسرعة أن المشكلة الرئيسية كانت دائمًا مشكلة محدودية سعة المخزنين الفرعيين، حيث كان المخزن الرئيسى سيستطيع استيعاب المزيد من حركة النقل إذا كان المخزنان الآخران أكبر حجمًا وأسرع، وعلاوة على ذلك فقد كانت تكلفة توسعة هذين المخزنين الفرعيين لن تتجاوز خمس التكلفة التى أهدرت على توسعة المخزن الرئيسى.

توضح هذه الحالات مدى قصور الخيال لدى معظمنا، حيث يغلب علينا أن نرى نمطًا واحدًا فنعتبر أنه النمط الصحيح إن لم يكن الوحيد. تعتقد الشركة التى تنتج البضائع التى تبيعها أنها لا بد أن تواصل الإنتاج بنفسها، وأن تقليل تكلفة الإنتاج هو الطريقة الوحيدة لزيادة الربحية لاعتبارها أن الربحية هى هامش الفارق بين تكاليف الإنتاج وسعر البيع، ولذلك لا تفكر هذه الشركة فى اللجوء إلى شركات أخرى لإنتاج البضائع من الباطن أو تغيير مزيج المنتَج.

إن الحلول البديلة هى الطريقة الوحيدة التى تمكننا من التعامل الواعى مع ما لدينا من افتراضات، وتجبرنا على فحصها، واختبار مصداقيتها، وليست الحلول

البديلة ضمانًا للحكمة أو القرارات الصائبة، ولكنها على الأقل ستجنبنا اتخاذ القرار الخاطئ إذا فكرنا فى المشكلة تفكيرًا شاملًا من البداية.

الحق أن الحلول البديلة هى الأداة الوحيدة لشحذ خيالنا وتدريبه، وهى خلاصة ما يعرف باسم "الأسلوب العلمى"، وهى صفة العلماء من الطراز الأول الذين يفكرون دائمًا فى تفسيرات بديلة للظاهرة التى يدرسونها مهما كانت درجة شيوعها وألفتهم بها.

ومن المؤكد أن البحث عن البدائل والتفكير فيها لا يمنح المرء تخيلًا يفتقر إليه، فمعظم الناس لا يستخدمون إلا نسبة محدودة جدًّا من خيالهم. من المؤكد أن الضرير لا يرى، ولكن المذهل حقًّا هو عدد المبصرين الذين لا يرون، والمدى الذى يستطيعون توسيع إدراكهم له من خلال التدريب المنهجى لرؤيتهم البصرية. وبالمثل، فإن الرؤية العقلية يمكن تدريبها، وضبطها، وتطويرها من خلال البحث المنهجى عن الحلول البديلة للمشكلة وتطوير هذا البحث.

وتختلف نوعية البدائل وطبيعتها باختلاف المشاكل، ومع ذلك فثمة حل متاح دائمًا فى كل الحالات، وهو: عدم فعل أى شىء على الإطلاق.

إن عدم فعل أى شىء هو قرار لا يقل عن قرار فعل شىء معين، رغم أن من يدركون هذا قلائل، حيث يعتقد الناس أنهم يستطيعون تجنب اتخاذ قرار غير مرض من خلال عدم فعل أى شىء، والطريقة الوحيدة لحث هؤلاء على عدم خداع أنفسهم هى أن نوضح لهم عواقب قرارهم عدم فعل أى شىء.

إن الفعل والسلوك فى الشركة أشبه بالتدخل الجراحى فى الإنسان، وهذا يعنى أنه على الناس أن يغيروا عاداتهم، أو طرق فعلهم للأشياء، أو علاقتهم ببعضهم، أو أهدافهم، أو أدواتهم. وهناك دائمًا خطورة شعور الناس بالصدمة من التغيير حتى لو كان التغيير محدودًا، والجسم السليم يتحمل هذه الصدمة بدرجة أفضل من تحمل الجسم العليل لها، و"السليم" فيما يخص تنظيم الشركة يعنى القدرة على قبول التغيير بسهولة ودون صدمة، ومع ذلك فمن خصائص الجراح الجيد ألا يلجأ إلى الجراحة إلا عند الضرورة.

إن الاعتقــاد بضــرورة القيام بفعل معين تجاه مشــكلة، قد يكــون اعتقادًا خاطئًا تمامًا فى حد ذاته.

ظلت شركة للنقل البحرى تعانى على مدار عشرين سنة صعوبات فى توظيف مديرين فى وظيفة كبرى بها؛ فلم يعمل بهذا المنصب من قبل شخص كفء، حيث كان كل من يشغلونها يواجهون صعوبات وصراعات، ومع ذلك فقد كان ذلك المنصب يتم ملؤه بصورة من الصور عندما يصبح شاغرًا. وفى السنة الحادية والعشرين سأل رئيس جديد للشركة: "ماذا سيحدث لو لم نملأ هذا المنصب الشاغر؟"، وكانت الإجابة: "لا شىء". وقد اتضح بعد ذلك أن ذلك المنصب كان قد تم إيجاده لأداء وظيفة لم تعد ضرورية للشركة.

من المهم للغاية عند التعامل مع مشاكل التنظيم، أن نفكر فى بديل عدم فعل أى شىء؛ لأنه فى هذه الحالة تسيطر الطرق التقليدية لفعل الأشياء - والتى تخضع لاعتبارات الماضى وليس الحاضر - بدرجة أكبر على رؤية الإدارة وخيالها، وهنا أيضًا تكمن خطورة النمو شبه الآلى لطبقات الإدارة ومستوياتها الذى سيتواصل ما لم تؤخذ فى الاعتبار - أثناء اتخاذ قرار بشأن كيفية ملء منصب شاغر - فكرة عدم ملء هذا المنصب الشاغر أصلًا.

إيجاد أفضل الحلول

وهنا فقط ينبغى على المدير أن يحدد الحل الأفضل؛ فقد قام بما يكفى من عمل، وإما أن يكون أمامه العديد من البدائل للاختيار من بينها يقدم كل منها حلًا للمشكلة أو أن يكون لديه خمسة حلول أو أكثر لا يمثل أى منها حلًا مثاليًا، ولكنها حلول تختلف فيما بينها من حيث مواضع القصور فى كل منها، والحق أن المواقف التى تتضمن حلًا واحدًا - وواحدًا فقط - مواقف نادرة، بل إنه عندما يؤدى تحليل المشكلة إلى هذا الاستنتاج المريح ذى الحل الواحد، فمن حقنا أن نشك فى أن هذا الحل الوحيد ليس إلا حجة مقبولة ظاهريًا لفكرة مسبقة لدينا.

وهناك أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول من بين البدائل المتاحة، وهى:

١. المخاطرة. على المدير أن يزن مخاطر كل مسار سلوك فى مقابل مكاسبه المتوقعة، وليس هناك سلوك يخلو من المخاطرة، وليست العبرة هنا بالمكسب المتوقع

أو المخاطر المحتملة، بل العبرة هى النسبة بينهما؛ ولذلك السبب فلا بد أن يتضمن كل بديل تقييمًا للاحتمالات التى يحملها.

٢. توفير الجهد. أى مسارات السلوك المحتملة يحقق أعظم النتائج بأقل جهد، ويحقق التغيير المطلوب بأقل قدر من الاضطراب فى التنظيم؟ كثيرون جدًّا من المديرين يحملون بنادق كبيرة لمطاردة العصافير، وكثيرون منهم يستخدمون المقلاع فى مواجهة دبابة يبلغ وزنها أربعين طنًّا.

٣. التوقيت المناسب. إذا كان الموقف ملحًّا، فإن مسار السلوك الأفضل هو ذلك الذى يضخم من حجم القرار، ويوضح أن شيئًا مهمًّا يحدث. أما إذا كان المطلوب جهدًا كبيرًا متواصلًا، فيفضل البداية المتمهلة التى تكتسب زخمًا مع الوقت، وفى بعض المواقف لا بد أن يكون الحل نهائيًّا حاسمًا ويرفع رؤية المؤسسة إلى هدف جديد، ويكون المهم فى مواقف أخرى هو القيام بالخطوة الأولى على أن يتم إرجاء الهدف النهائى مؤقتًا.

من الصعب للغاية أن نمنهج القرارات المتعلقة بالتوقيت المناسب؛ لأنها تستعصى على التحليل وتعتمد على الإدراك والتصور، ومع ذلك فثمة موجه ومرشد للتعامل معها. عندما يكون على المديرين أن يغيروا رؤيتهم ليحققوا شيئًا جديدًا، يكون من الأفضل أن يكون التغيير طموحًا، وأن يقدم لهم الرؤية الكلية، والبرنامج الكامل، والهدف النهائى، وعندما يكون على المديرين تغيير عاداتهم، فقد يكون من الأفضل القيام بخطوات متدرجة، وأن تكون البداية متمهلة ومتواضعة، وألا يفعلوا فى البداية أكثر من المطلوب.

٤. محدودية الموارد. المورد الأهم الذى ينبغى التفكير فى محدوديته هو المورد البشرى الذى سينفذ القرار؛ فجودة القرار بمثل جودة الأشخاص الذين سينفذونه؛ لأن رؤية هؤلاء الأشخاص، وكفاءاتهم، ومهاراتهم، وفهمهم هو ما يحدد ما يستطيعون فعله وما لا يستطيعون فعله، وربما تطلب مسار السلوك من هذه الخصائص أكثر مما يمتلكه هؤلاء الأشخاص فى الوقت الحالى، ومع ذلك يظل مسار السلوك الصحيح. عندئذ لا بد من بذل الجهود - وتوفيرها عند اتخاذ القرار - لزيادة قدرة الناس ومعاييرهم، أو ربما اقتضت الحاجة أشخاصًا آخرين لديهم مقومات التنفيذ. ربما بدا هذا واضحًا، ومع ذلك والعاملون بالإدارة يتخذون قرارات، أو يتبعون إجراءات،

أو يضـعـون سياسـات بصـورة يومية دون أن يجيبوا عن السـؤال: "هل لدينا وسـائل تحقيق هذه الأشياء؟"، و"هل لدينا الأشخاص الذين سينفذون هذه القرارات؟".

لا ينبغى أبدًا تبنى القرار الخاطئ بحجة الافتقار إلى الكفاءة فيمن ينفذونه؛ فلا بد أن يكمن القرار دائمًا فى أحد البدائل الحقيقية؛ أى بين مسارات سلوك يمكن لكل منها أن يقدم حلًا مناسبًا للمشكلة. أما إذا لم يمكن حل المشكلة إلا من خلال تقديم الناس جهدًا أكبر مما يستطيعونه بالفعل، فلا بد إما أن يتعلموا فعل المزيد أو أن يتم تغييرهم بآخرين يستطيعون تنفيذ القرار بحل المشكلة. إنه ليس حلًا للمشكلة أن نتوصل لحل جيد نظريًا، ولكنه لا ينجح عمليًا لعدم توافر الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه أو لعدم وجودهم فى المكان المناسب.

جعل القرار كفئًا

وأخيرًا، فلا بد أن يكون القرار كفئًا فى تنفيذه.

يُقضـى الكثـير من الوقـت حاليًا فـى "الترويج لـ" الحلول، وهذا هـدر للوقت؛ فمحاولة الترويج للحل أمر بسيط جدًا وكبير جدًا فى الوقت نفسه؛ لأنها تعنى ضمنيًا أن كل شـىء سيكون على ما يرام إذا "اقتنع" الناس. ومع ذلك، فليس من الضرورى فى قرار المدير ضـرورة أن يطبقه الآخرون حتى يتميز القرار بالكفاءة؛ فقرار المدير هو دائمًا قرار يتعلق بما ينبغى على الآخرين فعله، ولذلك السـبب لا يكفى أن يقتنعوا بالقرار بل لا بد أن يعتبروه قرارهم هم شخصيًا.

ويتضمن "الترويج للقرار" أيضًا ضرورة خضوع القرار لما يريده "من يراد إقناعه" رغم فساد هذا الرأى وخطورته؛ فالقرار الصحيح تحدده طبيعة المشكلة، أما أمانى "من يراد إقناعهم"، ورغباتهم، وتقبلهم فهى أمور غير ذات صلة، وإذا كان القرار هو القرار الصحيح فلا بد أن يقبلوه سواء أعجبهم فى البداية أم لم يعجبهم.

وإذا كان من الضرورى تخصيص بعض الوقت لإقناع الناس بالقرار، فإن هذا القرار لم يتم اتخاذه بالصورة الصحيحة، ويحتمل ألا يكون فعالًا. ورغم أنه لا ينبغى أن يمثل العرض التقديمى للنتائج النهائية للقرار اهتمامًا بالغًا، فينبغى أن يُقدم القرار دائمًا - لاعتبارات أقدم قواعد البلاغة وأكثرها أساسية - بلغة يسهل استخدامها وفهمها.

ورغـم أن مصــطلح "إقناع الناس بالقـرار" مثار جدل، فإن التأكيـد عليه يؤكد حقيقة مهمة، وهى أن كفاءة القرار الإدارى تحددها سـلوكيات من يقومون بتنفيذه، والمديـر "متخـذ" القـرار لا يفعل هـذا واقعيًا، بل يحدد المشـكلة، ويضـع الأهداف، ويوضـح القواعد، ويصنف القرار، ويجمع المعلومات، ويجد الحلول البديلة، ويمارس إصدار الحكم فيختار أفضل الحلول، وحتى يتحول الحل إلى قرار؛ فلا بد من سلوك، وهذا السـلوك لا يقوم بـه المدير متخذ القرار؛ فكل ما يفعله هو أن يوصـل للآخرين مـا ينبغى عليهم فعله، ويحفزهم على فعله، وبالتالى فـلا يتم اتخاذ القرار فعليًا إلا عندما يقوم الآخرون بالسلوك الصحيح.

ويتطلب تحويل الحل إلى سلوك أن يفهم الناس التغير فى السلوك المتوقع منهم، وكذلك التغير المتوقع فى سلوك من يعملون معهم، ولا بد أن يتعلموا الحد الأدنى المطلوب الذى يمكنهم من التصرف بالطريقة الجديدة. إن تقديم القرار كما لو كان من الضرورى أن يتعلم الناس من جديد، أو أن يتحولوا إلى أشخاص جدد أسلوب سيئ فى اتخاذ القرار، ويتمثل مبدأ التواصل الفعال هنا فى الاقتصار على توصيل الانحرافات والاستثناءات المهمة - بأسلوب واضح محدد لا لبس فيه - وهذه مشكلة توفير ودقة.

أما التحفيز، فهو مشكلة نفسية؛ لذلك تخضع لقواعد مختلفة، حيث يقوم على أن يشعر من سينفذون القرار بأن القرار قرارهم هم، وهذا بدوره يعنى أنهم يشاركون بمسئولية فى اتخاذه.

لا ينبغى بالطبع أن يشارك الآخرون فى تحديد المشكلة، حيث إن المدير لا يعرف من ينبغى أن يشارك فى القرار قبل أن يقوم بعمليتى التحديد والتصنيف؛ فعندئذ فقط يعرف على من سيؤثر القرار، والمشاركة ليست ضرورية - بل وغير مرغوبة - فى مرحلة جمع المعلومات، ولكن ينبغى أن يشارك من سينفذون القرار فى وضع البدائل، وهذا يحتمل أيضًا أن يحسن من كفاءة القرار النهائى، وذلك بتوضيحه نقاطًا ربما لم يلحظها المدير، وتوضيحه للصعوبات الخفية، وكشفه عن الموارد المتاحة لكنها غير مستغلة.

ونظرًا لأن القرار يؤثر على عمل أفراد آخرين؛ فلا بد أن يساعد هؤلاء الأفراد على تحقيق أهدافهم، ويساعدهم على أداء أعمالهم، ويسهم فى تحسين كفاءة

أدائهم، ويمنحهم شعورًا أكبر بالإنجاز، ولا يجوز أن يتم تصميم القرار لمجرد مساعدة المدير على تحسين أدائه، أو تسهيل عمله، أو شعوره بدرجة أكبر من الرضا عن أدائه.

الأدوات الجديدة لاتخاذ القرار

ليس فى أى مما قلته جديد فيما يتعلق باتخاذ القرار، بل هو تكرار لما هو معروف منذ آلاف السنين، ومع ذلك، فرغم أن الكثير من المديرين يستخدمون أسلوب اتخاذ القرار استخدامًا جيدًا، فالقليلون منهم فقط من يعرفون ما يفعلونه.

ومع ذلك، فقد ظهر تطوران جديدان يجعلان من المهم لكل مدير أن يفهم هذه العملية؛ فبداية ظهرت مجموعة جديدة من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار، وهى أدوات قوية وقيمة، ولكن لا يمكن للمدير استخدامها ما لم يكن يعرف أهدافها.

ثانيًا، أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إحداث تحول سريع فى التوازن بين القرارات التكتيكية والقرارات الإستراتيجية، حيث تحول الكثير من القرارات التى كانت تعتبر تكتيكية - بل وروتينية - بسرعة إلى قرارات إستراتيجية تتضمن درجة كبيرة من المستقبلية، وتأثيرًا كبيرًا، وعددًا كبيرًا من الاعتبارات النوعية؛ فأصبحت قرارات مهمة، ولا يمكن اتخاذ هذه القرارات بنجاح وكفاءة، إلا إذا كان المدير يعرف ما يفعله ويمارس عمله فى اتخاذ القرار بأسلوب منهجى.

وقد تم تقديم الأدوات الجديدة تحت الاسم المربك "بحوث العمليات"، رغم أنها ليست "بحوثًا" ولا "عمليات"، بل هى أدوات للتحليل والتركيب المنهجى المنطقى، بل الحق أنه ليس صحيحًا أيضًا أن نصف هذه الأدوات بأنها جديدة، فهى لا تختلف كثيرًا عن الأدوات التى استخدمها علماء المنطق الرمزى فى العصور الوسطى مثل "ساينت بونافينتر"، أما الأشياء الجديدة فعلًا فهى بضعة أساليب منطقية ورياضية.

ولذلك، فإنه لا يكفى أن ندرب الناس على استخدام الأدوات الجديدة ثم نمنحهم اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لا يزال المدير وحده هو من يتخذ القرارات الإدارية، ولا تزال هذه القرارات قائمة على القدرة على الحكم الصحيح، ومع ذلك فإن الأدوات الجديدة يمكن أن تساعد مساعدة كبيرة فى بعض مراحل اتخاذ القرار.

من المهم مع أية أداة جديدة أن نوضح أولًا ما لا تستطيع هذه الأداة فعله، وبحوث العمليات والأساليب التى تستخدمها - مثل التحليل الرياضى، والمنطق الرمزى الحديث، ونظرية المعلومات الرياضية، و"نظرية الألعاب"، والاحتمالات الرياضية.. إلخ - لا يمكن أن تساعد على تحديد المشكلة، ولا تستطيع وضع السؤال الصحيح، أو أهداف الحل، وكذلك لا تضع القواعد، وبالمثل، فإن الأدوات الجديدة لا يمكن أن تتخذ القرار بشأن الحل الأفضل، ولا تستطيع بمفردها أن تجعل القرار يتميز بالكفاءة رغم أن هذه المراحل هى المراحل الأهم فى اتخاذ القرار.

ومع ذلك، فالأدوات الجديدة تقدم مساعدة هائلة فى المراحل الوسطى مثل تحليل المشكلة، ووضع البدائل، ويمكن أن تجد وتكتشف الأنماط التى يقوم عليها سلوك الشركة وبيئتها - بما فيها تلك الموجودة حتى الآن فى مجال رؤية المدير أو نطاق خياله، ولذلك فإن بمقدورها إيجاد مسارات سلوك بديلة، وتوضيح العوامل ذات الصلة (الحقائق)، والعوامل غير ذات الصلة (البيانات الحديثة)، وتوضيح درجة مصداقية البيانات المتاحة المطلوبة للتوصل لحكم صائب، وبمقدورها أيضًا أن توضح الموارد اللازمة فى أى مسار سلوك بديل، والإسهامات المطلوبة من كل مكون أو وظيفة، ويمكن استخدامها لتوضيح حدود كل مسار سلوك بديل، والمخاطر والاحتمالات التى يتضمنها. ويمكن أيضًا أن توضح الأثر الذى يتركه سلوك معين على المجالات، والمكونات، والوظائف الأخرى، وعلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومكان عنق الزجاجة وطبيعته أو الموضع الحرج، وبمقدور الأدوات الجديدة أيضًا أن تربط بين العمل أو الإسهام الذى يقدمه كل مكون أو وظيفة بمثيليهما لدى المكونات والوظائف الأخرى، وتوضح الأثر الإجمالى لهذا على سلوك الشركة ككل وعلى النتائج التى تحققها.

ومع ذلك، فللأدوات الجديدة خطورتها أيضًا، فالحقيقة أنها ما لم تستخدم الاستخدام الصحيح، فإنها تصبح أدوات قوية لاتخاذ القرارات الخطأ، ونظرًا لأن الأدوات الجديدة تمكن من التحليل الملموس المحدد للمشاكل التى لم يكن من الممكن حتى الآن تحديدها بدقة، فمن الممكن إساءة استخدامها لـ "حل" مشاكل مجال أو وظيفة بسيطة محدودة، على حساب المجالات والوظائف الأخرى فى الشركة ككل. يمكن إساءة استخدام هذه الأدوات لـ "تقليل المثالية" - كما يصفها الفنيون، ومن

المهم هنا أن نؤكد أن معظم المشاكل التى ذكرتها المؤلفات حتى الآن كتوضيحات لبحوث العمليات، هى مشاكل لا ينبغى أبدًا أن تُحل بذاتها؛ لأن مثل هذا الحل سيؤدى حتمًا إلى "تقليل المثالية". لا يمكن الاستخدام المناسب لهذه الأدوات إلا عندما يتم تطبيقها أولًا على تحليل خصائص الشركة بالكامل؛ فعندئذ فقط يمكن استخدامها استخدامًا مفيدًا لتحليل المشاكل الجزئية، ولتحسين القرارات الجزئية.

وأخيرًا، فإن الأدوات الجديدة تقدم وعدًا بمساعدة الآخرين على إدراك السلوكيات المطلوبة منهم، وما هو متوقع من زملائهم. لا تزال نظرية المعلومات الرياضية فى طور المهد، ومع ذلك فيحتمل أن ينتج عنها أدوات تستطيع تحديد الانحراف الجديد ذى الصلة فى أى نمط سلوك، ووصفه باستخدام رموز محددة.

وقد فعل كل ما سبق أجيال من الناس ذوى القدرة على التخيل، وما تفعله الأدوات الجديدة هو تمكين الجميع من تحقيق هذا الإنجاز؛ لأنها تقوى الخيال، وتطوره، وتوجهه.

والأدوات الجديدة فى جوهرها أدوات للمعلومات، ومعالجة المعلومات لا لاتخاذ القرار، وهى الأفضل كأدوات للمعلومات، بل إنه ليس من الغريب أن نتوقع أن تحل هذه الأدوات الجديدة للتحليل المنطقى والرياضى محل الأساليب المحاسبية التقليدية المألوفة لنا حاليًا.

وهذا لأن الأدوات الجديدة تتساءل عما يكمن خلف الظواهر، ولا تكتفى بمجرد وصف هذه الظواهر، وتركز على السلوك وتعرض مسارات السلوك المتاحة وما يتضمنه كل مسار منها، ولذلك السبب، فإن هذه الأدوات تمكننا من اتخاذ قرارات تتميز بدرجة عالية من العقلانية فيما يتعلق بالمستقبلية، والمخاطرة، والاحتمالات. وهذا هو نوع المعلومات الذى يحتاج إليه كل مدير ليضع أهدافه حتى يقدم للشركة أفضل إسهاماته، ويسيطر على نفسه. ستظل هناك حاجة للمحاسبة لإعداد التقارير المالية لحملة الأسهم، وللضرائب بينما ستصبح معلومات الإدارة أكثر منطقية ورياضية بصورة متزايدة.

قد لا يكون من اللازم للمدير أن يستطيع التعامل بنفسه مع هذه الأدوات (رغم أن استخدامها فى الكثير جدًا من التطبيقات لا يتطلب مهارات رياضية أكثر من تلك

اللازمة لقراءة خرائط المبيعات الحالية)، ومع ذلك فلا بد أن يفهمها، ويعرف متى يستدعى متخصصًا فى استخدامها وماذا يطلب من ذلك المتخصص.

إن الأهم من هذا أن يفهم الأسلوب الأساسى المستخدم فى اتخاذ القرارات؛ لأنه ما لم يفهمه، فإنه لن يستطيع استخدام الأدوات الجديدة بأية صورة، أو سيبالغ فى التأكيد على استخدامها ويرى فيها أساس حل المشاكل، وهو الأمر الذى قد يؤدى إلى إحلال الأدوات محل التفكير، والآليات محل الحكم الصحيح. إن المدير الذى لا يستوعب عملية اتخاذ القرار على أنها عملية عليه من خلالها تحديد المشكلة، وتحليلها، والحكم عليها، وتحمل المخاطر، وتوجيه العاملين معه باتجاه سلوك فعال كفء لن تساعده هذه الأدوات الجديدة، بل سيصبح ممن ينطبق عليهم المثل القائل: "انقلب السحر على الساحر".

الأهمية البالغة لاتخاذ القرار

وفى الوقت نفسه، سيكون على المدير - أيًا كانت وظيفته أو مستواه الإدارى - أن يزيد من القرارات الإستراتيجية التى يتخذها، حيث سيقل تدريجيًا اعتماده على قدرته على اتخاذ القرار التكتيكى الصحيح اعتمادًا على الحدس.

ستظل هناك بالتأكيد حاجة دائمة لتعديلات تكتيكية، ومع ذلك فلا بد من القيام بهذه التعديلات داخل إطار القرارات الإستراتيجية الأساسية. وليست هناك أية درجة من المهارة بمقدورها تحرير مدير المستقبل من ضرورة اتخاذ قرارات إستراتيجية، وحتى بالنسبة للمديرين الذين يستطيعون القيام بأعمالهم حاليًا دون معرفة بأسلوب اتخاذ القرار سيضطرون غدًا إلى فهم هذا الأسلوب، ومعرفته، واستخدامه.

الفصل ٢٩

مدير المستقبل

المتطلبات الجديدة - المهام الجديدة - ولكن لا يوجد بشرٌ جدد - التخلص من المدير "الذى يعمل بحدسه" - إعداد مدير المستقبل - التعليم العام للشباب - تعلم المدير للخبرة - ولكن تظل النزاهة دائمًا هى الأساس.

تضاعف الطلب على مهارة المدير، ومعرفته، وأدائه، ومسئوليته، ونزاهة شخصيته مع كل جيل على مدار نصف القرن الماضى، وأصبحنا نتوقع حاليًّا من الشباب حديثى التخرج فى الجامعة القدرة على أداء الأشياء التى لم يكن يعرفها إلا الرواد فى الإدارة العليا فى العشرينيات، وقد أصبحت المبتكرات التى كانت جريئة بالأمس - مثل بحوث السوق، وتخطيط المنتَج، والعلاقات الإنسانية، وتحليل توجه السوق - أمورًا عادية حاليًّا؛ فهل لنا أن نتوقع أن تتواصل تلك الزيادة الهائلة فى المتطلبات من المدير؟ وماذا نتوقع أن يكون مطلوبًا من مدير المستقبل؟

ستتطلب التكنولوجيا الحديثة من المديرين فهم مبادئ الإنتاج، وتطبيقها المتواصل، وأن ينظروا إلى العمل بالكامل، ويفهموه، ويديروه باعتباره عملية متكاملة، وحتى إذا كان توزيع المنتجات يتم بمعزل عن الإنتاج، ومن خلال موزع مستقل من خارج الشركة؛ فسيظل من الضرورى اعتبار توزيع المنتج جزءًا مكملًا فى هذه العملية المتكاملة، والوضع نفسه ينطبق على توفير المواد الخام أو خدمة العملاء.

وتحتاج هذه العملية المتكاملة إلى أقصى درجات الاستقرار، والقدرة على توقع أحداث المستقبل؛ ولذلك لا بد أن ترتكز على أهداف حريصة واعية، وعلى قرارات بعيدة المدى فى كل المجالات الأساسية، ولكنها تتطلب أيضًا درجة كبيرة من المرونة

الداخلية والتوجيه الذاتى. ولذلك، لا بد أن يكون بمقدور المديرين على كل المستويات أن يوفقوا العملية بكاملها مع الظروف الجديدة، والتغيرات فى البيئة والتقلبات مع الحفاظ على استمراريتها كعملية.

وتتطلب التكنولوجيا الحديثة من الإدارة خلق أسواق جديدة، فلم يعد من المقبول أن ترضى الإدارة بالأسواق القائمة، ولا أن تنظر للبيع على أنه محاولة لإيجاد مشترٍ لما تنتجه الشركة، بل لا بد أن توجد عملاء وأسواقًا من خلال العمل المنهجى الواعى. والأهم من كل شىء، أنها لابد أن تركز باستمرار على خلق قوة شرائية هائلة وعادات شرائية ضخمة.

ويتأثر التسويق نفسه بالأفكار الأساسية للتكنولوجيا الحديثة، وقد ناقشنا - بوجه عـام - الأتمتة كما لو كانت مبدأ من مبـادئ الإنتاج فقط، رغم أنها مبدأ من مبادئ العمـل بوجه عـام، والحق أن الوسـائل الجديدة للتسـويق الكبير قـد تتطلب تطبيق مبادئ الأتمتة بدرجة أكبر من تطبيقها فى المصـانع الأوتوماتيكية رغم احتمال عدم استخدام ماكينة أوتوماتيكية واحدة أو محرك إلكترونى واحد.

إن التسويق نفسه أصبح عملية متكاملة بصورة متزايدة، وأصبح يتطلب تكاملًا وثيقًا مع مراحل العمل الأخرى، وبدلًا من التركيز على البيع للعملاء الأفراد، أصبح يركز بصورة متزايدة على تخطيط المنتج والسوق، وتصميم المنتج والتفنن فيه، وتطوير المنتج، وخدمة العملاء، حيث أصبح المردود الكبير يتمثل فى الطلب الكبير وليس العملاء الأفراد، وبمعنى آخر، فإن الإعلانات التليفزيونية لا تقل أتمتة عن الماكينة التى تعمل آليًا، وقد أصبح للتغييرات التكنولوجية فى التوزيع والتسويق نفسه أثر التغييرات التكنولوجية فى الإنتاج نفسه.

إن هذا الوضع سيفرض على مدير المستقبل - أيًا كان مستواه الإدارى ووظيفته - أن يفهم أهداف التسويق وسياسات الشركة، وأن يعرف ما الذى لا بد أن يقدمه كإسهام فيها. لا بد أن تصبح إدارة الأعمال قادرة على التفكير الشامل فى الأهداف طويلة المدى للسوق، والتخطيط وبناء مؤسسة تسويق تقوم على المنظور طويل المدى.

وسـتفرض التكنولوجيـا الحديثة مطالب جديدة على الابتـكار، حيث لن يتوجب علـى الكيميائـى، أو المصـمم، أو المهندسـ أن يعمل عـن قرب مع العاملـين بالإنتاج والتسـويق فحسب، بل وسـتكون هناك ضرورة لإيجاد أسـلوب منهجى للابتكار مثل

ذلك الذى تتبعه شـركة سـيرز وروباك وتطبقه على تخطيطها لبضـائعها وتطويرها لمورديها، سيصـبح من الضـرورى أن يُدار الابتكار من خلال الأهداف المرحلية التى تعكس أهداف المدى البعيد فى السـوق، ولا بد أيضًـا من زيـادة المحاولات المنهجية لتوقع الإمكانات والاحتمالات التى يتضـمنها التطور العلمى والتكنولوجى، ثم تشكيل سياسات التصنيع والتسويق وفقًا لها.

سـتؤدى التكنولوجيا الحديثة لمزيد من التنافسية، ورغم أنها توسع السوق وترفع مسـتويات الإنتـاج والاسـتهلاك؛ فإن هـذه الفرص الجديـدة تتطلب أيضًـا جهودًا متواصلة للتحسن من جانب الشركة ومديريها.

سيكون على مدير المستقبل أن يتوقع التوظيف، ويعمل على استقراره بأكبر درجة ممكنة، لأن التكنولوجيا الحديثة تتطلب هذا، وتركز عليه الضغوط الاجتماعية، ولأن مشغل الماكينة نصف الماهر حاليًّا سيصبح رجل صيانة مدربًا جيدًا فى المستقبل، كما سيصبح العامل الماهر حاليًّا مساهمًا مهنيًّا فردًا فى المستقبل؛ فإن العمالة ستصبح موردًا أكثر تكلفة - أى استثمارًا رأسماليًّا للشركة وليست تكلفة مؤقتة - وسيكون لأدائها أثر أكبر على أداء الشركة ككل.

وأخيرًا، سيصبح على المدير أن يكتسب مجموعة جديدة تمامًا من الأدوات سيطور الكثير منها بنفسه، حيث يحتاج إلى وضع معايير مناسبة لأدائه والنتائج التى يحققها فى المجالات الأساسية لأهداف العمل، ويحتاج المدير أيضًا إلى اكتساب أدوات اقتصادية ليتخذ اليوم قرارات مستقبلية صائبة، وسيكون عليه أن يكتسب الأدوات الجديدة لعملية اتخاذ القرار.

المهام الجديدة

يمكننا أن نوجز فنقول إن المتطلبات الجديدة ستفرض على مدير المستقبل أن يجيد أداء سبع مهام جديدة، هى:

١. لا بد أن يمارس الإدارة بالأهداف.

٢. لا بد أن يتحمل المزيد من المخاطر لمدد مستقبلية أطول، ولا بد أن يتخذ القرارات التى تتضمن مخاطرة على مستويات أدنى فى البنية التنظيمية. ولذلك،

لا بد أن يكون بمقدور المدير حساب كل مخاطرة، واختيار البديل الذى يحتوى على المزايا الكبرى من ناحية المخاطرة، وأن يحدد مقدمًا ما يتوقع أن يحدث، وأن "يسيطر على" مسار سلوكه التالى إذا خالفت الأحداث ما كان يتوقعه.

٣. لا بد أن يكون بمقدور المدير اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

٤. لا بد أن يكون بمقدور المدير بناء فرق عمل متكاملة، يستطيع كل فرد فيها إدارة أدائه الشخصى وقياسه، والنتائج التى يحققها من حيث علاقتها بالأهداف العامة، وثمة مهمة مستقبلية كبيرة للمدير، وتتمثل فى تطوير مديرين قادرين على الوفاء بمتطلبات المستقبل.

٥. لا بد أن يكون بمقدور المدير توصيل المعلومات بسرعة ووضوح للعاملين معه وتحفيزهم. وبمعنى آخر، لا بد أن تكون لديه القدرة على الحصول على المشاركة المسئولة من المديرين الآخرين، ومن المتخصصين المهنيين، ومن غيرهم من العمال.

٦. من التقليدى أن يُتوقع من المدير أن يعرف كيف يمارس وظيفة أو أكثر، ولكن هذا لم يعد كافيًا حاليًّا؛ فلابد لمدير المستقبل أن يكون قادرًا على رؤية العمل ككل، وأن يجعل ما يمارسه من عمل متكاملًا مع العمل الكلى.

٧. من التقليدى أن يتوقع من المدير أن يعرف بضعة منتجات أو مجال عمل واحد على الأقل، ولكن هذا أيضًا لم يعد كافيًا، حيث سيصبح على مدير المستقبل أن يربط المنتج أو مجال العمل الذى يعمل به بالبيئة الكلية، وأن يجد ما هو مهم فيه، ويأخذه فى اعتباره فى سلوكياته وأثناء اتخاذه للقرارات، وسيكون من الضرورى لمدير المستقبل أن يوسع من مجال رؤيته، ويتعرف على التطورات التى تحدث خارج نطاق السوق الذى يعمل به والدولة التى يعيش فيها، وأن يتابع التطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية عبر العالم حتى يأخذ التوجهات العالمية فى اعتباره أثناء اتخاذه القرارات.

ولكن لا يوجد بشر جدد

ومع ذلك، فلن يوجد بشر جدد للقيام بهذه المهام المرهقة؛ فلن يكون مدير المستقبل أكبر حجمًا من والده، ولن تكون لديه مواهب أكثر، وسيعانى القيود نفسها وأوجه القصور التى عانى منها سلفه. ليست هناك أدلة على أن الإنسان قد تغير

كثيرًا عبر التاريخ المكتوب، ومن المؤكد أنه لم يوجد أى تغيير لديه ليصبح قامة ذهنية خالصة، أو نضجًا انفعاليًّا كاملًا؛ فلا تزال الكتب المقدسة المعيار الأكبر لطبيعة الإنسان، ولا يزال إيسخيلوس وشكسبير أفضل مرجعين فى علم النفس وعلم الاجتماع، ولا يزال سقراط والقديس توماس الإقوينى العلامات البارزة فى الذكاء الإنسانى.

كيف - إذن - نستطيع تحقيق هذه المهام بالبشر أنفسهم؟

لا توجد لهذا السؤال سوى إجابة واحدة، وهى: "لا بد من تبسيط هذه المهام"، وليست هناك إلا وسيلة واحدة لتبسيطها، وهى تحويل ما كان يتم فعله من قبل بالحدس والفطرة إلى منهج وأسلوب، وتكثيف ما كان متروكًا للخبرة و"البديهيات" فى صورة مبادئ وأفكار، وتحويل التعرف على العناصر من خلال المصادفة إلى نمط منطقى متماسك. إن أى تقدم حققه الجنس البشرى، وأية قدرة اكتسبها للتعامل مع المهام الجديدة كانت نتيجة لتبسيط الأشياء من خلال اتباع منهج.

لن يستطيع مدير المستقبل أن يظل "مديرًا بالحدس"، حيث سيتوجب عليه أن يجيد منهجًا أو أسلوبًا، وأن يتصور الأنماط وعناصر التركيب فى كليات، ويتوصل إلى أفكار عامة، ويطبق مبادئ عامة حتى لا يفشل. لا بد من تأهيل المدير لممارسة الإدارة سواء كان مديرًا عامًّا أو مديرًا وظيفيًّا، وسواء كان يعمل بشركة صغيرة أم شركة كبيرة.

إن هدف الكتاب الذى بين يديك هو إيجاد الأفكار العامة الضرورية، وتطوير المبادئ الصحيحة، وتشكيل النظام والأسلوب المناسب، وعرض الأنماط الأساسية. ويقوم الكتاب على فرضية أن صور الإدارة الحالية تحتوى على الخبرة التى يمكننا أن نخرج منها بالأساليب الصحيحة، والاستنتاجات العامة لمهمة الإدارة فى المستقبل.

إعداد مدير المستقبل

أما إذا مارس شخص الإدارة من خلال الأفكار، والأنماط، والمبادئ، وإذا طبق نظامًا وأساليب؛ فإنه يؤهل نفسه أيضًا للوظيفة، والأفكار والمبادئ يمكن تعلمها، ويمكن أيضًا تعلم المنهج، والأسلوب، وتكوين الأنماط، وربما كانت الطريقة الوحيدة لاكتساب كل هذا هى التعلم المنهجى؛ فأنا لم يسبق لى أن سمعت أن شخصًا تعلم الأنماط الأساسية - مثل الأبجدية وجدول الضرب - بالخبرة.

والحق أن مدير المستقبل سيحتاج إلى نوعين وليس نوعًا واحدًا من الإعداد، وثمة بضعة أشياء يستطيع الشخص تعلمها قبل أن يصبح مديرًا، سواء أثناء شبابه أو بعد ذلك، وهناك أشياء أخرى لا يستطيع تعلمها إلا بعد أن يعمل مديرًا لفترة من الزمن، وهذا هو تعليم الكبار.

وليس من الضروى أن يكون الشخص مديرًا حتى يتعلم القراءة والكتابة؛ فأفضل تعلم لهاتين المهارتين يكون فى الصغر.

ويمكن القول من دون مبالغة إن كتابة الشعر والقصص القصيرة هما الدراستان الأكثر قربًا للإعداد "المهنى" للإدارة من بين المناهج التعليمية الشائعة فى الجامعة؛ لأنهما يعلمان الشخص كيف يعبر عن نفسه، ويعلمانه مفردات اللغة ومعانيها، والأهم أنهما يمرنانه على الكتابة، ويمكن القول أيضًا إنه ليس هناك ما يمكن أن يساعد على إعداد الشباب لممارسة الإدارة أكثر من إحياء الممارسة الرائعة للدفاع اللفظى عن "قضية" على أن تكون هذه الممارسة جزءًا من الدراسة الجامعية، وليست شيئًا يحدث لمرة واحدة فى نهاية فترة التعلم الرسمى.

ويستطيع الشخص فى الصغر أيضًا أن يكتسب المعرفة بالمنطق وبأدواته التحليلية والرياضية، ويستطيع الشباب أيضًا أن يتعلموا الفهم الأساسى للعلوم والمنهج العلمى، وهو ما سيحتاج إليه مدير المستقبل، ويمكن للشباب أيضًا أن يكتسبوا القدرة على رؤية البيئة وفهمها من خلال التاريخ والعلوم السياسية، وأن يتعلموا الاقتصاد ويكتسبوا الأدوات التحليلية لرجال الاقتصاد.

وبمعنى آخر، فإن الشاب يستطيع أثناء إعداد نفسه للعمل كمدير أن يكتسب تعليمًا عامًّا، وهو ما قد يحدث من خلال التعليم الرسمى، أو قد يعلم نفسه بنفسه كما فعل الكثيرون من أفضل المديرين، ومع ذلك، فإن كل تلك الأمور مجتمعة تمثل ما كان يعد معرفة عامة، ونظام الرجل المتعلم.

وأنا لا أقصد هنا أن ما يحتاج إليه الشاب حتى يصبح مديرًا لا يتفق مع التدريب على الإدارة أو الهندسة. على النقيض، فليس هناك مبرر لئلا تكون المعرفة العامة جزءًا مكملًا لمناهج كليات إدارة الأعمال أو الهندسة (وهذا هو ما أصبح الكثير من كليات الهندسة تدركه)، ولا أقصد أيضًا أن الموضوعات المتخصصة فى الهندسة أو الإدارة غير مهمة.

على النقيض، فهى تمنح الشخص القدرة على أداء العمل الوظيفى المتخصص بدرجة كبيرة من الاحترافية، وإنه من الضرورى عدم الاقتصار على تمتع الشخص بالقدرة على أداء العمل الوظيفى - على المستوى الاحترافى على الأقل - بل من المهم أيضًا أن يتعلم كل مدير احترام الاحترافية، التى لا تتأتى إلا من التحلى بالمهارات الفنية أو المهنية. أما الشاب الذى يقتصر على تنمية مهاراته الوظيفية المتخصصة، وموضوعات إدارة الأعمال والهندسة؛ فإنه ليس مؤهلًا للعمل كمدير، وكل ما هو مؤهل له هو أن يحصل على أول وظيفة متخصصة له.

إن المتطلبات المستقبلية من المدير قد تفرض علينا أن نجدد ما كاد يتلاشى، وهو تعلم العلوم الإنسانية الهادف للتطبيق، وهذا التعليم يختلف معناه عن المعنى الذى كان أجدادنا يتصورونه له - أو من الناحية الظاهرية على الأقل. ومع ذلك، فمرة أخرى نؤكد أن هذا التعلم للعلوم الإنسانية، سيكون له أسلوب محدد حاسم ومعايير واقعية، خاصة فيما يخص الانضباط الذاتى والأخلاقيات دون تجاهل الأسلوب والمعايير الذى يميز الكثير مما يسمى حاليا "التعليم المستمر". ومرة أخرى نؤكد أن تعلم العلوم الإنسانية ينبغى أن تكون له بؤرة تركيز محددة وليس مشتتًا. ومثل كل تعلم للعلوم الإنسانية فى الماضى، فإنه سيكون إعدادًا للعمل كشخص راشد ومواطن، وليس مجرد "ثقافة عامة".

ومع ذلك، فإن الشخص يحتاج إلى خبرة إدارية ونضج حتى يتعلم الإدارة من خلال الأهداف، ويحلل عمل الشركة، ويتعلم أن يضع الأهداف ويوجد توازنًا بينها، ويتعلم أن يوفق ويوجد حالة من التناغم بين الاحتياجات الآنية واحتياجات المستقبل البعيد. وإذا كانت لدى الشخص خبرة كمدير - أو كشخص راشد على الأقل - فإنه سيتعلم هذه الأشياء نظريًا ولكنه لن يستطيع تطبيقها.

ويحتاج الشخص إلى الخبرة كمدير ليتعلم كيف يقيِّم المخاطر ويتحملها، ويحتاج إلى الخبرة ليعرف كيف يمارس الحكم الصحيح على الأشياء ويتخذ القرارات، ويحتاج إلى الخبرة ليتمكن من رؤية أثر العمل فى المجتمع، ويقيم أثر البيئة عليه، ويحدد المسئوليات العامة للإدارة.

لا يستطيع الشخص - فى شبابه - أن يتعلم معنى إدارة المديرين، ولا إدارة العامل والعمل؛ فليس هناك شىء أقل فائدة، أو أكثر حمقًا من تعلم الشاب "إدارة

شئون الأفراد" فى كلية لإدارة الأعمال فاعتقد أنه مؤهل لإدارة الناس؛ فمثل هذا الشاب أخطاؤه أكبر - أو مزاياه أقل.

ليس لعمل المدير معنى إلا لدى من وضعوا أهدافًا، ونظموا العمل، وتواصلوا مع العاملين وحفزوهم، وقاسوا مستوى أدائهم، وطوروهم، وما لم يتضمن عمل المدير هذه الأمور، فإنه عمل مجرد وخال من المعنى. أما المدير الذى يستطيع توظيف خبرته فى التعامل مع هذه الأمور، فإنه يراها أمورًا قيمة جدًّا، حيث يستطيع تصنيفها واستخدام هذا التصنيف كأداة لتنظيم عمله الشخصى، وفحص أدائه، وتحسين النتائج التى يحققها بينما ينظر الشباب ممن ليست لديهم خبرة إدارية إلى هذا التصنيف، كما ينظر تلميذ فى مدرسة ريفية إلى تصريفات الأفعال غير القياسية فى اللغة الفرنسية؛ أى باعتبارها تكليفًا لا بد أن يتعلموه تعلمًا آليًّا، وكل ما يستطيعون فعله هو تلاوة جمل مثل: "القواعد الست عشرة للسيطرة هى....". وهذا قد يمنحهم درجة مرتفعة فى اختبار نظرى، ولكنهم لا يستفيدون به فى العمل. أما المدير ذو الخبرة، فبإمكانه أن ينظر إلى هذه التصنيفات ويستخدمها كما يفعل شاعر فرنسى مخضرم بالأفعال غير القياسية فى اللغة الفرنسية؛ أى كأداة لزيادة وعيه وفهمه للغة، واكتساب مهارة أكبر ككاتب وعمق أكبر كمفكر.

ولذلك السبب، فإن النهوض بمهام الإدارة فى المستقبل يتطلب تعليمًا متقدمًا لمن يشتغلون فعليًّا بالإدارة، وهو ما قُطعت الخطوات الأولى فيه بالفعل كما تشهد الأعداد التى لا حصر لها من "برامج الإدارة المتقدمة" التى ظهرت فى الولايات المتحدة خلال السنوات العشر الماضية، ويمكن القول بثقة إن التركيز فى التعليم على الإدارة سيتحول بدرجة كبيرة إلى التركيز على العمل المتقدم للمدير الراشد ذى الخبرة.

إن حاجة المدير للمحاولة المنهجية فى التعليم المتقدم تطور جديد، ومع ذلك فلها سابقة، يوجد فى كل الجيوش ما يطلق عليه فى الولايات المتحدة "كلية القادة والأركان" مهمتها التدريب المهنى لكبار الضباط فى مهام معينة، وتعلم كل الجيوش أن هذا التدريب لا يمكن تقديمه للشباب الذين يتعلمون فى الكليات الحربية الأولية، بل للناضجين من القادة ذوى الخبرة الجيدة فى القيادة العسكرية الفعلية، وأداء المهام العسكرية، وبالمثل فإن طائفة الجزويت لا تقدم لأفرادها تدريبًا فى علوم

الدين المتقدمة والفلسفة إلا بعد أن يتمتعوا بخبرة عملية لمدة سنوات فى دراسة موضوعات غير دينية مثل الطب، وعلم الاجتماع، وعلم الأرصاد الجوية، والتدريس، والعمل الإدارى بعد أن اكتشفت الطائفة، أن التدريب الأكثر تقدمًا لا يمكن للفرد أن "يأخذه" قبل أن يكتسب الخبرة الفعلية فى العمل الذى تعمل الدراسة المتقدمة على تنظيمه، وجعله ذا معنى، وتقييمه، والتركيز عليه.

والحق أن حاجة الإدارة لتعليم متقدم - وكذلك حاجتها للتطوير المنهجى للمدير - لا تعنى إلا أن تصبح الإدارة الحالية مؤسسة من مؤسسات المجتمع.

ولكن تظل النزاهة دائمًا هى الأساس

ومع ذلك، فإن التعليم الذهنى والنظرى وحده لا يمكن المدير من القيام بالمهام التى يتطلبها المستقبل.

كلما زاد مدير المستقبل نجاحًا فى أداء عمله، زادت درجة نزاهة الشخصية المطلوبة منه؛ لأن أثر قراراته على العمل، ومداها الزمنى، والمخاطر التى تتضمنها تصبح كبيرة جدًا، لدرجة تتطلب منه أن يضع الصالح العام للشركة قبل صالحه الشخصى، خاصة مع التطور التكنولوجى الحديث. إن أثر قرارات هذا المدير على العاملين بالشركة هائل؛ لذلك لا بد أن يجعل للمبادئ الصادقة الأولوية على النفعية؛ فأثر هذه القرارات على الاقتصاد بعيد المدى لدرجة أن المجتمع نفسه يحمل المدير مسئولية قراراته، والحق أن المهام الجديدة المطلوبة تفرض على مدير المستقبل أن يجعل المبادئ أساس كل ما يصدر عنه من سلوكيات وقرارات، وأن تكون قيادته من خلال الرؤية، والشجاعة، والمسئولية، ونزاهة الشخصية، وليس من خلال المعرفة، والكفاءة، والمهارة فقط.

أيًا كان التعليم العام أو التعليم الجامعى الذى حصل عليه الشخص الذى يعمل بالإدارة؛ فليس العنصر الحاسم فى عمله - وخاصة فى المستقبل - التعليم أو المهارة، بل نزاهة الشخصية.

الخاتمة

مسئوليات الإدارة

مسئوليات الإدارة

الشركة والمجتمع - المسئولية العامة الثلاثية للإدارة - التطورات الاجتماعية التى تؤثر على الشركة - الأثر الاجتماعى للقرارات فى الشركات - جعل الربح المسئولية الاجتماعية الأولى - الحفاظ على توافر الفرص - الإدارة كمجموعة قيادية - تأكيد المسئولية يتطلب سلطة دائمًا - ما السلطة الشرعية للإدارة؟ - الإدارة والسياسة المالية - المسئولية الأساسية: جعل ما يحقق الصالح العام من مصلحة الشركة.

ركزنا مناقشاتنا عبر كل ما سبق من الكتاب على الشركة القائمة لصالحها الخاص وفى حد ذاتها. حقًّا إننا قد أوضحنا العلاقات الخارجية للشركة - مثل علاقاتها بالعملاء، والسوق، واتحادات العمال، والقوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية فى المجتمع - ولكن هذه العلاقات تم النظر إليها بصورة من الصور، كالنظر إلى علاقة السفينة بالبحر الذى يحيط بها ويحملها، ويهددها بالعواصف والغرق، والذى لا بد لها أن تعبره، والذى يعد رغم ذلك غريبًا وبعيدًا عنها.. البحر الذى يمثل البيئة التى تعيش فيها السفينة وليس بيتها.

أما المجتمع، فليس مجرد بيئة تكتنف الشركة؛ فحتى الشركات المملوكة ملكية خاصة هى أداة للمجتمع وتؤدى وظيفة اجتماعية.

إن طبيعة الشركات المعاصرة تفرض على المدير مسئوليات تختلف من حيث نوعها، ومداها عن مسئوليات رجال أعمال الماضى.

تتطلب الصناعة الحديثة تنظيمًا للموارد الأساسية يختلف اختلافًا جذريًا عن كل ما عرفناه حتى الآن؛ فبدايةً أصبح المدى الزمنى للإنتاج الحديث وقرارات العمل طويلًا لدرجة يتجاوز معها المدى الزمنى لحياة شخص واحد كعنصر مهم فى العملية الاقتصادية. ثانيًا، أصبح من الضرورى تجميع الموارد - سواء كانت موارد مادية أو بشرية - معًا فى تنظيم لا بد أن يتصف بدرجة أداء مرتفعة حتى يمكن وصفه بأنه منتِج، وبعد ذلك، لا بد من تركيز الموارد - البشرية والمادية - فى مجموعات كبيرة رغم وجود سؤال عن مدى الحجم الذى ينبغى أن تكون عليه هذه المجموعات حتى تحقق أفضل أداء اقتصادى، وأفضل أداء اجتماعى، وهذا يعنى ضمنًا أن الأشخاص المفوضين بتوجيه هذا التركيز الدائم للموارد - المديريم - لديهم سلطة على الناس، وأن لقراراتهم أثرًا كبيرًا على المجتمع، وأنهم سيتخذون قرارات تشكل الاقتصاد، والمجتمع، وحياة الأفراد فى المجتمع لفترة طويلة قادمة، وبمعنى آخر، فإن الصناعة الحديثة تتطلب وجود شركة أعمال - وهذه الشركة شىء مختلف تمامًا وجديد تمامًا.

وقد رفض المجتمع عبر التاريخ أن يسمح بمثل هذا التركيز الدائم للسلطة - أو فى أيدى الشركات الخاصة على الأقل - ولأسباب اقتصادية بكل تأكيد. ومع ذلك، فبدون هذا التركيز للسلطة - والمتمثل فى الشركات الخاصة - لن يستطيع المجتمع الصناعى أن يحافظ على وجوده وبقائه، ولذلك اضطر المجتمع منح الشركات الخاصة ما تردد دائمًا فى منحه لأية مؤسسة، وهو: أولًا، ترخيص دائم - إن لم يكن خلودًا نظريًا - لفكرة "الشخص الاعتبارى". ثانيًا، منح المديرين درجة من السلطة تتوافق مع احتياجات الشركة.

ولكن هذا يفرض على الشركة ومديريها مسئولية لا تتجاوز أية مسئولية تقليدية للملكية الخاصة فحسب، بل وتختلف عنها اختلافًا كاملًا. لم يعد بمقدور الشركة أن تقوم على فرضية أن المصلحة الخاصة لصاحب الملكية تؤدى إلى الصالح العام، أو أن الصالح العام يمكن عزله عن المصلحة الخاصة، واعتبار ألا علاقة بينهما. بل على النقيض، حيث أصبحت الشركة تتطلب من المدير أن يتحمل مسئولية الصالح العام وأن يُخضع سلوكياته لمعايير سلوك أخلاقية، وأن يقيد مصلحته الخاصة وسلطته إذا تعارضا مع المصلحة العامة، وحريات الأفراد.

وهناك أيضًا حقيقة أن بقاء الشركات المعاصرة نفسه، يتطلب القدرة على توظيف أقدر الشباب وأرقاهم تعليمًا وأكثر تكريسًا لوقتهم فى خدمة العمل ولا يكفى جذب هؤلاء الشباب والحفاظ عليهم، ووعدهم بمساعدتهم على تحقيق النجاح المهنى والمعيشى والاقتصادى؛ فلا بد من منح هؤلاء الشباب رؤية وشعور بوجود رسالة لهم، وإشباع رغبتهم فى تقديم إسهام ذى مغزى لمجتمعهم، سواء فى الشركة أو المجتمع العام. وبمعنى آخر، لا بد للشركة أن تتبنى المسئولية العامة بدرجة أكبر حتى ترتقى لمستوى المتطلبات التى لا بد لمدير المستقبل من الوفاء بها.

ولذلك السبب لا يمكن لأية مناقشة بشأن ممارسة الإدارة أن تتجاهل هذه المهام والمسئوليات للإدارة، والتى نبعت من الشخصية الاجتماعية للشركات الخاصة ووجودها، وعلاوة على ذلك، فلا بد للشركة نفسها أن تطلب من إدارتها مراعاة مسئولياتها الاجتماعية؛ لأن السياسة العامة والقانون العام، يحددان المدى الذى لا يمكن للشركات أن تتجاوزه فى سلوكياتها وأنشطتها، حيث يقرران أنواع التنظيم الممكنة لها، ويضعان سياسات التسويق والتسعير والعلامات التجارية والعمال، ويسيطران على قدرة الشركة على الحصول على رأسمال، بل ويحددان سعر الشركة، ويقرران بصورة كاملة إن كانت الشركات الخاصة ستظل خاصة الملكية تتمتع بالاستقلالية أم تحكمها إدارات تختارها بنفسها.

إن مسئوليات الإدارة فى مجتمعنا مسئوليات محددة حاسمة ليس تجاه الشركة نفسها فحسب، بل وتجاه الوضع العام لإدارتها، ونجاحها، ووضعها العام، بل ومستقبل النظام الاقتصادى والاجتماعى للشركات الخاصة، وبقائها كمؤسسة مستقلة. ولذلك، لا بد أن تتضمن المسئولية العامة للإدارة كل ما يصدر عنها من سلوكيات، حيث تمثل لها هذه المسئولية العامة مجموعة القواعد الأخلاقية الحاكمة.

يغلب على مناقشات المسئولية العامة للإدارة حاليًا - أو فى الولايات المتحدة على الأقل - أن تبدأ بافتراض أن الإدارة مجموعة قيادية فى المجتمع، رغم أنها ينبغى أن تبدأ بمسئولية الإدارة تجاه الشركة التى تعد الإدارة أداتها الأساسية، وهى المسئولية التى لا يمكن التفريط فيها أو تجاهلها، ولأن الشركة تعتمد على الثقة فى إدارتها؛ فلا بد أن ينبع أى شىء آخر من هذه الثقة.

إن المسئولية الأولى التى تدين بها الإدارة للشركة فيما يخص الرأى العام، والسياسة العامة، والقانون العام هى أن تفكر جيدًا فيما يطلبه المجتمع من الشركة (أو التى يحتمل أن يطلبه فى المستقبل القريب) فقد تؤثر هذه الطلبات الاجتماعية على أهداف عمل هذه الشركة. مهمة الإدارة هى أن تجد طريقة لتحويل هذه الطلبات من تهديدات لحرية الشركة فى العمل - أو قيود عليها - إلى فرص للنمو الصحيح، أو أن تفى بهذه الطلبات بأقل أثر سلبى على الشركة على الأقل.

إن أقوى مناصرى الإدارة نفسه، لن يستطيع أن يزعم أن ما قامت به الإدارة حتى الآن لا يمكن تحسينه.

ويكفى للتدليل على هذا مثال واحد. كان ينبغى أن يتضح قبل عشرة أعوام أن التغير فى التركيبة العمرية للأمريكيين - بالإضافة إلى الانخفاض الحاد فى القدرة الشرائية للدولار - سيؤديان إلى ظهور طلب قوى من الشركات، لأن تتعامل مع مشكلة الموظفين كبار السن، وقد واجهت بعض الشركات هذه المشكلة منذ أعوام، حيث ظهرت خطط جيدة للتقاعد تعود إلى بدايات القرن العشرين، ولكن غالبية الشركات لم تستطع أن تتوقع ما سيحدث حتمًا؛ فاضطرت فى النهاية إلى قبول خطط تقاعد موظفيها التى حملتها أكبر عبء رغم أن هذه الخطط لم تحل المشكلة حلاً فعليًّا، حيث يتضح مع الوقت أن معاشات التقاعد لا تحل مشكلة الموظف المسن. إذا كان خمس القوة العاملة بلغ سن التقاعد - كما سيحدث قريبًا فى المجتمع الأمريكى - فسيضع التأمين الجبرى لخطط التقاعد للمسنين عبئًا كبيرًا على إنتاجية الموظفين الشباب، وفى الوقت نفسه، فإن معظم من يصلون إلى ما اصطلح على اعتباره سنًّا متقدمة لا يزالون يتمتعون بالقدرة البدنية على العمل وبالرغبة فى مواصلته. ما كان ينبغى على الإدارة أن تفعله هو أن تضع خططًا للحفاظ على هؤلاء الموظفين كبار السن الذين يريدون مواصلة العمل، والقادرين على مواصلته، وخططًا لتقاعد من لا يستطيعون أو ليست لديهم الرغبة فى مواصلة العمل، وفى الوقت نفسه كان ينبغى أن تراعى هذه الخطط ألا يعيق الموظفون كبار السن ممن يواصلون العمل فرص ترقية الموظفين الشباب، أو يعرضون أمانهم الوظيفى للخطر، ولأن الإدارة فى معظم الشركات لم تفكر فى المشكلة تفكيرًا شاملاً؛ فقد وجدت نفسها مضطرة لوضع خطط توظيف إجبارية تتعلق بتوظيف كبار السن - سواء كانت اتحادات العمال أو الحكومة هى ما فرض هذه الخطط - وهو ما سيؤدى إلى زيادة التكلفة والقيود المفروضة على الشركات.

وتوشك الإدارة فى الولايات المتحدة على الوقوع فى الخطأ نفسه فيما يتعلق باستقرار الدخل وثباته والتوظيف. لم يعد ثمة جدل حاليًا بشأن ضرورة الوفاء بهذا المطلب؛ فهذا المطلب لا يعبر عن رغبة العامل فى دخل مضمون فحسب، بل ويعبر أيضًا عن رغبة المجتمع فى أن يمنح العامل وضعية المواطن من الطبقة المتوسطة. وإضافة إلى ذلك، فإن هذا المطلب تكمن وراءه قوة "هوس الكساد" الكبيرة والموروثة من عقد الثلاثينيات.

وقد حاولت فى موضع سابق من الكتاب أن أوضح إمكانية تحقيق هذا المطلب بطريقة تؤدى إلى تحسين الشركة، وتقويتها، وزيادة إنتاجيتها وربحيتها الكلية. أما إذا رفضت الإدارة الوفاء بمسئوليتها فى أن تجعل الأمور الحتمية مربحة للشركة، فلن يؤدى هذا إلا إلى إرهاق الشركة بالأجور السنوية المضمونة - وهى الطريقة الأكثر تكلفة، والأقل كفاءة فى الاهتمام بالحاجات الاجتماعية الحقيقية.

إن الإدارة حريصة على ألا تؤدى السلوكيات والقرارات الحالية للشركة إلى إيجاد رأى عام، أو مطالب، أو سياسات مستقبلية تهدد الشركة، أو حريتها، أو نجاحها الاقتصادى.

قام الكثير من الشركات فى السنوات الأخيرة بتوزيع وحداتها الإنتاجية على عدة مناطق، وفعل الكثير منها هذا ببناء وحدة إنتاجية بديلة فى منطقة أخرى، وفى الكثير من الحالات كانت وحدات الإنتاج القديمة والجديدة المصدر الرئيسى للتوظيف فى مناطقها الجغرافية، ومن أمثلة هذا شركة للمطاط لديها مصنع قديم بمدينة آركون، ومصنع جديد فى مدينة صغيرة فى جنوب البلاد، وشركة لإنتاج قطع غيار الآلات لديها مصنع قديم فى مدينة صغيرة فى نيوإنجلاند، ومصنع جديد فى مدينة صغيرة فى أوهايو، وشركة لصناعة القمصان لها مصانع قديمة شمالى ولاية نيويورك ومصنع جديد فى ريف ولاية تينيسى.

إن هذه الممارسة تؤدى فى حالات الكساد إلى رد فعل عام حاد جدًّا؛ لأنها ستجبر إدارة هذه الشركات على اختيار وحدات الإنتاج التى ينبغى إغلاقها، وتلك التى ينبغى الإبقاء عليها - المصانع الجديدة التى تتضمن استثمارًا رأسماليًّا كبيرًا، ولديها بشكل عام نقطة توازن مرتفعة؛ وبالتالى تتطلب عمليات كبيرة حتى تحقق ربحية فى مقابل المصانع القديمة التى ربما يكون قد نما حولها مجتمع كامل من العاملين بها، ومع ذلك، فهل سيقبل أى

مجتمع - أيًا كانت رغبته فى الحصول على مجال عمل أو صناعة جديدة - فى هدوء قرارًا بحرمانه من مصدر دخله الرئيسى حتى تحافظ الشركة على موظفيها فى مكان آخر؟ إذا أدت ظروف السوق وقوى دورة العمل إلى البطالة، فهذا شىء، أما إذا تسببت الإدارة من خلال سلوك أحادى الجانب فى البطالة، فهذا شىء آخر تمامًا، ولذلك السبب فربما كان من المسئوليات الخطيرة للإدارة، أن تخطط لوحدات الإنتاج الجديدة حتى تكون لها سوقها الخاصة ومنتجاتها الخاصة، وألا تكتفى بتوزيعها على مناطق جغرافية مختلفة؛ وإلا لن يؤدى توسع الشركة إلا إلى صدام بين الإدارة والمجتمع، وبين متطلبات العمل والسياسة العامة للمجتمع.

ومن الممارسات الأخرى التى قد تؤدى إلى إثارة الرأى العام والسياسة العامة تجاه الشركة، الاقتصار على توظيف خريجى كليات إدارة الأعمال فى المناصب الإدارية، وحرمان العاملين بها من هذه الوظائف، وتقليل فرص ترقى ملاحظى العمال مما يؤدى إلى غياب بعض درجات سلم الترقيات التقليدى فى الولايات المتحدة، ومن هذه الممارسات أيضًا عدم توظيف كبار السن أو أصحاب الإعاقات فى الشركة. لا بد للإدارة أن تمعن التفكير فى هذه الممارسات، وفى أثرها على الرفاه الاجتماعى العام إذا أرادت أن تفى بمسئولياتها تجاه الشركة.

إن الخلاصة أنه على الإدارة أن تسأل نفسها فى كل قراراتها وسياساتها: "ماذا سيكون رد فعل المجتمع إذا فعلت كل الشركات فى مجالنا مثل ما نفعله؟"، و"ماذا سيكون الأثر العام على المجتمع إذا أصبح سلوكنا هذا سلوكًا عامًا فى الشركات الأخرى؟". وهذا السؤال لا ينبغى أن يقتصر على الشركات الكبرى؛ فالشركات الصغيرة وإداراتها - إجمالًا - لها أثر الشركات الكبرى نفسه على الرأى العام والسياسة العامة، وعلى كل الشركات - الكبيرة والصغيرة - أن تتذكر أنها إذا اختارت الطريق السهل، وتركت هذه المشاكل للشركات الأخرى، فسوف تفرض الحكومة الحل على الجميع فى نهاية المطاف.

الأثر الاجتماعى للقرارات فى الشركات

ينبغى أن يكون قد اتضح مما قلناه إن أثر قرارات الإدارة على المجتمع ليس مسئولية "عامة" فحسب، بل تتداخل تداخلًا كبيرًا مع مسئولية الإدارة تجاه الشركة

أيضًا، ومع ذلك، تظل هناك مسئولية أخرى كهذه المسئولية للإدارة تجاه المجتمع، وهى مسئولية تقوم على حقيقة أن الشركات هى إحدى أدوات المجتمع الأساسية، ولسلوكياتها أثر حاسم على المشهد الاجتماعى.

إن المسئولية الأولى للشركة تجاه المجتمع هى العمل على تحقيق ربحية الشركة، ولا تقل أهمية مسئولية ضرورة تحقيق الشركة للنمو عن مسئولية الربحية إلا قليلًا؛ فالشركة هى أداة إنتاج وتحقيق الثروة فى مجتمعنا؛ لذلك لا بد للإدارة أن تحافظ على سلامة الموارد المنتجة للثروة بتحقيق أرباح تكفى لمواجهة المخاطر الناتجة عن النشاط الاقتصادى. وعلاوة على ذلك، لا بد للإدارة أن تزيد من القدرة على إنتاج الثروة من تلك الموارد، وتزيد معها ثروة المجتمع ككل.

قد يبدو تناقضًا أن نقول إن الإدراك الأوضح لهذه المسئولية للإدارة يوجد فى الاتحاد السوفييتى؛ فالربحية هى القانون الأول والمطلق للإدارة فى الاتحاد السوفيتى، وجوهر ما يعلن السوفيت بفخر أنه أعظم مكتشفاتهم الاقتصادية: "الإدارة بالروبل". ومع ذلك، فثمة مصدر لا يكاد الكريملن السوفيتى يعترف به قد قال هذا، وأنا هنا أشير بالطبع إلى المواهب الإلهية التى تحدثت عنها الأديان.

إن هذه المسئولية مطلقة ولا يمكن التنازل عنها؛ فلا تستطيع إدارة التملص منها. من عادة الإدارة أن تقول إنها مسئولة أمام حملة الأسهم، وعن تحقيق الأرباح رغم أن حملة الأسهم - فى الشركات ذات الملكية العامة على الأقل - يستطيعون أن يبيعوا أسهمهم فى الشركة فى أى وقت، بينما يرتبط المجتمع ارتباطًا كبيرًا بالشركة، ويضطر لتحمل الخسارة إذا لم تحقق الشركة الربح الكافى، والإفقار إذا لم تنجح الشركة فى الابتكار والنمو.

ولهذا السبب نفسه، فإن الإدارة مسئولة عن إدارة المستقبل التى سيساء إدارة مواردها وتفقد قدرتها على إنتاج الثروة، وتتعرض للدمار فى النهاية إذا غابت هذه الإدارة المستقبلية.

إن الإدارة مسئولة عن إدارة الشركة بطريقة لا تقوض معتقداتنا الاجتماعية أو تماسك المجتمع، وهذا يتضمن مسئولية سلبية هى عدم اغتصاب سلطة غير مشروعة على المواطنين، وذلك عندما تطلب ولاءهم المطلق الكامل.

إن المواطن فى المجتمع الحر عضو مخلص فى العديد من المؤسسات، ليس من حق أية مؤسسة منها أن تدعى أن ولاءه لها هى فقط وبصورة كاملة، وفى هذه التعددية تكمن قوة المجتمع وحريته، وإذا تناست الشركة هذه القاعدة، فسوف يعاقبها المجتمع بأن يجعل مؤسسته الكبرى - الدولة - ديكتاتورية.

يغلب على الكثير من الشركات حاليًّا - خاصة الكبيرة منها - أن تفترض أن لها سلطة أبوية على العاملين بإدارتها؛ فتطلب منهم ولاءً من نوع خاص، وهذا التوجه اغتصاب غير عقلانى للسلطة من الناحية الاجتماعية ولا يمكن تبريره سواء من ناحية السياسة العامة أو حتى مصلحة الشركة. ليست الشركة - ولا ينبغى أن تفترض أبدًا أنها - بيت العامل، أو عائلته، أو توجهه، أو حياته، أو قدره، ولا ينبغى لها أبدًا أن تتدخل فى حياته الخاصة أو الاجتماعية؛ لأنه يرتبط بها من خلال عقد عمل طوعى قابل للفسخ، وليس من خلال رابطة روحية لا يمكن كسرها.

ولكن مسئولية الإدارة عن المعتقدات الاجتماعية والتماسك الاجتماعى لها جانب إيجابى أيضًا، حيث تفرض عليها - فى الولايات المتحدة على الأقل - واجب الحفاظ على فرص ترقية العاملين من أدنى المستويات الوظيفية وفقًا للقدرة والأداء، وإذا لم تتحمل هذه المسئولية، فسيؤدى إنتاج الثروة - على المدى الطويل - إلى إضعاف المجتمع، وليس تقويته من خلال تقسيم المجتمع إلى طبقات، وخلق الكراهية والحروب الطبقية.

وهناك مجالات أخرى يمكن التأكيد على المسئولية فيها؛ فأنا أعتبر - مثلًا - أنه من مسئوليات الإدارة فى الشركات الكبيرة أن تضع سياسة للنفقات الرأسمالية تحد من الأثر القوى للحالات السلبية الحادة الناتجة عن دورة العمل (وقد أصبحت هذه السياسة ضرورة ملحة فى ظل نظام الأتمتة). وأعتقد أن من مسئولية الإدارة أن تضع سياسات للتحرر من العداء المتأصل للربحية؛ لأن هذا العداء - وببساطة - يمثل تهديدًا لنظامنا الاقتصادى والاجتماعى. وأخيرًا، أعتقد أن من مسئوليات أية شركة - فى الظروف الراهنة فى العالم - أن تقدم أكبر إسهام ممكن للقوة العسكرية لبلدها.

إن الأكثر أهمية من هذا أن تدرك الإدارة ضرورة التفكير فى أثر كل سياسة أو سلوك للشركة على المجتمع؛ فعليها أن تدرس إن كانت ثمة احتمالية، لأن يزيد

قرارها من الصالح العام، ويروج للمعتقدات الأساسية للمجتمع، ويسهم فى تحقيق استقراره وقوته وتناغمه.

الإدارة كمجموعة قيادية

الآن فقط نستطيع أن نطرح السؤال عن مسئولية الإدارة باعتبارها إحدى الجماعات القيادية فى المجتمع - أى مسئولياتها التى تتجاوز نطاق مسئوليات العمل نفسه.

لا يكاد يمر يوم لا يؤكد فيه متحدث باسم الإدارة على مسئولية اجتماعية جديدة من هذا النوع، حيث يقول الكثيرون إن الإدارة لا بد أن تتحمل مسئولية إحياء العلوم الإنسانية فى الجامعات، وتعليم الاقتصاد للعمال، والتسامح الدينى، وحرية الصحافة، وتقوية الأمم المتحدة أو إلغائها، وعن الثقافة بمعناها الواسع، وعن العاملين بالفنون بوجه خاص.

لا شك أن المجموعات القيادية ينبغى أن تتحمل مسئوليات كبيرة، وفى الوقت نفسه ليس هناك ما هو أكثر تدميرًا من التأكيد على مسئوليات لجماعة لا تتحمل هذه المسئوليات، وليس هناك ما هو أخطر من اغتصاب المسئوليات، ويغلب على الأسلوب الحالى فى الإدارة أن يفعل كلا الأمرين، حيث يقلص من المسئوليات القائمة ويغتصب مسئوليات أخرى غير موجودة ولا ينبغى لها أن توجد.

إن كلمة "مسئولية" دائمًا ما تتضمن معانيها "السلطة"؛ فلا وجود لإحداهما دون الأخرى، ولذلك فإن التأكيد على مسئولية الإدارة فى أى مجال يعنى منح ذلك المجال سلطة. هل هناك أى سبب للاعتقاد أن الإدارة فى المجتمع الحر ينبغى أن تكون لها سلطة على الجامعات، أو الثقافة والفنون، أو حرية الصحافة، أو السياسة الخارجية؟ إن طرح هذا السؤال يتضمن إجابته، وهى أن: هذا النوع من الإدارة لن يطاق، بل وحتى الإزباد والإرغاء للمتحدث الافتتاحى، أو من يشغل دور رئيس موظفى الشركة فى رحلة يقومون بها ليس له أن يزعم هذا.

ولذلك، ينبغى أن تكون المسئولية العامة للإدارة كجماعة قيادية مقصورة على المجالات التى يحق لها أن تمتلك السلطة فيها.

وأنا أقترح - من خلال خبرتى - أن تتميز الإدارة بالورع، فتتجنب التأكيد على أو ادعاء أنشطة لا تريد أن تراها تحت سيطرة أحد زعماء اتحادات العمال أو الحكومة. إن هذه الأنشطة هى تلك التى ينبغى أن تكون مجانية؛ أى تنشأ عن السلوك التلقائى التعددى للمواطنين، وليس من خلال أية مجموعة أو جهاز حاكم. إذا لم تكن الإدارة تريد أن يسيطر أحد قادة اتحاد العمال على نشاط معين، فإنه من المعقول أن نفترض أن هذا القائد العمالى (وأتباعه الكثيرين) لا يريدون أن تسيطر الإدارة على هذا النشاط أيضًا، ومن المنطقى أن نفترض أن المجتمع سيعد سيطرة القائد العمالى وحده أو الإدارة وحدها على هذا النشاط أمرًا غير مقبول، وسيطلب البديل الواضح والسهل لعدم السيطرة على هذه المجالات، وهو: سيطرة الحكومة عليها باعتبار الحكومة هى الممثل للمواطنين جميعًا.

وإذا أصبحت الشركات مصدرًا للدعم المالى لقضايا ومؤسسات مهمة - كما تجبرها قوانين الضرائب على هذا بصورة متزايدة - فلا بد للإدارة أن تتوخى الحذر حتى لا يتحول الدعم المالى إلى "مسئولية"، وألا تخدع نفسها فتغتصب سلطة لا ينبغى لهذه السلطة أن توجد.

بما أن المسئولية والسلطة متلازمتان، إذن فالإدارة تدين بالمسئولية للمجتمع أيضًا كلما هيأ لها وضعها سلطة.

ومن المجالات الكبيرة هنا السياسة المالية. لم يتم تعديل بنية نظام الضرائب منذ تأسيسها عندما كان الحد الأقصى لضرائب الدخل أربعة بالمائة (وكانت هذه النسبة تنطبق على المليونيرات فقط)، وقد نتج عن ذلك أن أصبح نظامنا الضريبى الحالى غير منطقى، وتصعب إدارته، بل أصبح نظامًا غير أخلاقى يشجع ويثيب على السلوكيات غير المسئولة، سواء من جانب الأفراد أو الشركات، وهنا يمكن للإدارة أن تقدم إسهامًا كبيرًا، ولذلك تتحمل مسئولية كبيرة، ولكنها مسئولية عن السلوك الإيجابى.

لا يكفى أن نصرخ تظلمًا من الارتفاع الكبير للضرائب، كما يفعل بعض العاملين بالإدارة؛ فنحن بحاجة لسياسة توفق بين ضرورة استمرار النفقات الحكومية المرتفعة - فى العالم المعاصر الذى نعيش فيه - ومتطلبات المجتمع والاقتصاد، وطالما ظلت

الإدارة تقتصر على الصراخ ضد الضرائب، فلن تتحمل مسئوليتها عن السياسة المالية، بل إنها ستفقد كفاءتها تمامًا وستبدو كأنها غير مسئولة.

كلما منح الشركة وضعها سلطة - وبالتالى مسئولية - لا بد من ممارسة هذه المسئولية على أساس الصالح العام، ولا يكفى أن نبدأ بفرضية أن "ما هو جيد للشركة جيد للمجتمع" رغم أن هذه الجملة قد تكون صحيحة مع الشركات الكبرى التى تمثل فى واقع الأمر قطاعًا عرضيًّا فى الاقتصاد الأمريكى، ورغم أن أهلية الشركة وكفاءتها هى أساس ما تتحلى به إدارتها من سلطة، فإن الأساس الوحيد الذى يمكن تطبيق هذه السلطة عليه، هو الصالح العام بغض النظر عما هو جيد للشركة أو لكل الشركات بوجه عام.

ولكن الاستنتاج الأخير من النظر للمسئولية الاجتماعية للإدارة باعتبارها إحدى المجموعات القيادية الأكثر أهمية هو أن: المسئولية الاجتماعية للإدارة هى أن تجعل كل ما هو للصالح العام فعلًا من مصلحة الشركة نفسها.

وعدم الاهتمام لا يكفى بالنسبة لإحدى المجموعات القيادية فى المجتمع، بل ولا يكفى أن تُخضع هذه المجموعة مصالحها للصالح العام؛ فلا بد أن تنجح فى التوفيق بين الصالح العام والمصلحة الخاصة من خلال التوفيق بين ما هو صالح عام وما هى مصلحة شخصية. "لا بد من إدارة هذه الشركة بما يجعل كل شىء تفعله يُحتمل أن يقوى مجتمعنا، أو يزيد من رفاهيته، ويزيد الشركة قوة، ويزيد رفاهيتها" - هذه هى حال إدارة واحدة من أكثر الشركات نجاحًا، وهى شركة سيرز وروباك. قد لا يوجد اختلاف كبير من الناحية الاقتصادية بين جملة "ما هو جيد للمجتمع لا بد أن نجعله جيدًا لشركة سيرز"، وجملة "ما هو جيد للشركة جيد للمجتمع". أما من الناحية الروحية، فإن التأكيد على المسئولية أمر مختلف تمامًا.

ولا تتضمن الجملة التى تتبناها شركة سيرز أى تناغم مسبق بين المصالح الخاصة للمجموعة والصالح العام، بل على النقيض فتحويل ما هو جيد للمجتمع إلى شىء جيد للشركة يتطلب عملًا شاقًا، ومهارة إدارية كبيرة، ومعايير مرتفعة للمسئولية، ورؤية واسعة. إنها نصيحة للكمال، والتنفيذ الكامل لهذه النصيحة يحتاج إلى حجر الفلاسفة الذى يستطيع تحويل أحط المواد إلى ذهب نقى، وإذا أرادت الإدارة أن تظل مجموعة قيادية - بل وإذا أرادت أن تظل إدارة مستقلة تدير شركة حرة - فلا بد أن

تجعل هذه القاعدة الدليل الموجه لسلوكها، ولا بد أن تكافح للالتزام بها، وتحقق قدرًا مقبولًا من النجاح فى هذا.

لخص مؤلف إنجليزى قبل مائتين وخمسين عامًا - وهو "دى مانديفيل" - روح العصر التجارى الجديد وقتها فى جملته الشهيرة: "الرذائل الشخصية تصبح منافع عامة" - أى تتحول الأنانية بصورة عفوية وآلية إلى صالح عام، وربما كان محقًا؛ فقد تجادل رجال الاقتصاد فى هذه النقطة منذ أيام "آدم سميث" حتى الآن دون أن يصلوا لاتفاق.

ولا يهم إن كان محقًا أم لا؛ لأنه لا يمكن بناء أى مجتمع بناء دائمًا على مثل هذا الاعتقاد؛ فالصالح العام فى أى مجتمع أخلاقى جيد لا بد أن يقوم دائمًا على الفضيلة الشخصية، ولا يمكن قبول أية مجموعة قيادية على أساس فرضية "دى مانديفيل"، بل على النقيض فلا بد أن يكون بمقدور أية مجموعة قيادية أن تفترض أن الصالح العام يحدد مصلحتها الخاصة، وهذا التأكيد هو الأساس الشرعى الوحيد للقيادة؛ لأن تحويله إلى واقع هو المسئولية الأولى للقادة.

إذا كانت "الرأسمالية" بمعناها المفهوم فى العصور الوسطى (وكما لا يزال الأوربيون يفهمونها عمومًا) قائمة على مبدأ "دى مانديفيل" فربما شرحت نجاحها المادى، ومن المؤكد أنها تشرح سبب النفور من الرأسمالية الذى ساد العالم الغربى على مدار المائة عام الأخيرة. إن المذاهب الاقتصادية المعادية للرأسمالية لا يمكن الدفاع عنها وقصيرة النظر، حيث حملت المذاهب السياسية لهذه المذاهب الاقتصادية معها تهديدًا بالطغيان، ومع ذلك فلم تكن الحلول التى تقدمها كافية لتهدئة منتقدى الرأسمالية، بل ربما بدت تلك الحلول للنقاد - وللناس بوجه عام - غير ذات صلة؛ لأن عداء الرأسمالية أمر أخلاقى، حيث لا تتعرض الرأسمالية للهجوم لأنها تفتقر إلى الكفاءة أو لأن حكوماتها سيئة، بل لأنها محبطة، والحق أن أى مجتمع يقوم على التأكيد على أن الرذائل الشخصية تصبح مصلحة عامة هو مجتمع لا يمكنه البقاء مهما كانت جاذبية منطقه، وعظمة مزايا هذا المنطق.

وكان مبدأ "دى مانديفيل" يحظى بالقبول فى الولايات المتحدة مثلما يحظى بالقبول فى أوربا حاليًا، أما الآن فقد أصبح من الممكن - بل ومن الشائع - التأكيد فى الولايات المتحدة على المبدأ النقيض، من أن الشركة الخاصة لا بد أن تدار

بطريقة تجعل من الصالح العام مصلحة خاصة للشركة، وهنا يكمن المعنى الحقيقى لمصطلح "الثورة الأمريكية" فى القرن العشرين، وزيادة أعداد العاملين بالإدارة ممن يعتبرون مسئوليتهم أن يراعوا هذا المبدأ فى سلوكياتهم اليومية، هى أفضل أمل لمستقبل دولتنا ومجتمعنا، بل وربما لمستقبل المجتمع الغربى ككل.

إن ضمان عدم تحول هذا التأكيد إلى ثرثرة فارغة بل حقيقة واقعية هو المسئولية النهائية والأكثر أهمية للإدارة: تجاه نفسها، وتجاه الشركة، وتجاه موروثنا، ومجتمعنا، وأسلوب حياتنا.

مراجع مختارة

INTRODUCTION: THE NATURE OF MANAGEMENT

PETER F. DRUCKER. *The New Society; the Anatomy of the Industrial Order* (New York: Harper & Brothers, 1950).

OSWALD KNAUTH. *Managerial Enterprise, its growth and methods of operations* (New York: Norton, 1948).

JOSEPH A. SCHUMPETER. *Capitalism, Socialism and Democracy.* 3rd edition (New York: Harper & Brothers, 1950).

JOHN DIEBOLD. *Automation* (New York: Van Nostrand, 1953).

M. L. HURNI «Increasing Opportunities for Automaticity,» *Mechanical Engineering,* April, 1954.

KENDRICK PORTER and EDWARD A. MAHONEY. «Cybernetics and Product Design,» *The Consulting Engineer,* February, 1954.

PART ONE: MANAGING A BUSINESS

J. M. CLARK. *Guideposts in a Time of Change* (New York: Harper & Brothers, *1949).*

JOEL DEAN. *Managerial Economics* (New York: Prentice-Hall, 1951).

— «Measuring the Productivity of Capital, *Harvard Business Review,* January-February, 1954.

GEORGE KATONA. *Psychological Analysis of Business Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1951).

PART TWO: MANAGING MANAGERS

PETER F. DRUCKER. *Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946).

R. E. Gillmor. *A Practical Manual of Organization (New* York: Funk & Wagnalls, 1948).

Henri Fayol. *Industrial and General Administration* (English Translation, London: Pitman, 1930).

James D. Mooney and Alan C. Reiley. *The Principles of Organization* (New York: Harper & Brothers, 1939).

Ordway Tead. *The Art of Administration* (New York: McGraw-Hill, 1951).

Lyndale Urwick. *Notes on the Theory of Organization* (New York: American Management Association, 1952).

James C. Worthy. «Democratic Principles in Business Management,» *Advanced Management,* March, 1949.

— «Organizational Structure and Employe Morale,» *American Sociological Review,* April 1950.

PART THREE: THE STRUCTURE OF MANAGEMENT

Holden, Fish and Smith. *Top Management Organization and Control* (Stanford: Stanford University Press, 1948).

Ernest Dale. *Planning and Designing the Company Organization Structure* (New York: American Management Association, 1952).

PART FOUR: THE MANAGEMENT OF WORKER AND WORK

E. W. Bakke. *Bonds of Organization* (New York: Harper & Brothers, 1950).

Alexander R. Heron. *Why Men Work* (Stanford: Stanford University Press, 1948).

— *No Sale, No Job* (New York: Harper & Brothers, 1954).

Elton Mayo. *Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933).

— *Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1945).

Douglas McGregor. *Line Management's Responsibility for Human Relations* (New York: American Management Association, Manufacturing Series No. 213, 1953).
Paul Pigors and Charles A. Myers. *Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1947).
Frederick W. Taylor. *Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, last reprinted in 1947).
Charles R. Walker and F. L. W. Richardson. *Human Relations in an Expanding Company* (New Haven: Yale University Press, 1948).
Charles R. Walker and Robert H. Guest. *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1952).

PART FIVE: WHAT IT MEANS TO BE A MANAGER
Chester I. Barnard. *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938).
Peter F. Drucker. «Management Sciences and the Manager,» *Management Sciences,* Vol. 1, No. 1, 1954.
M. L. Hurni. «Observations on Operations Research,» *Operations Research Journal,* July 1954.
W. A. R. Leys. *Ethics for Policy Decisions* (New York: Prentice-Hall, 1952).
Mary Follett Parker. *Dynamic Administration* (New York: Harper & Brothers, 1941).

CONCLUSION: THE RESPONSIBILITIES OF MANAGEMENT
Howard R. Bowen. *Social Responsibilities of the Businessman* (New York: Harper & Brothers, 1953).
H. F. Merrill, editor. *Responsibilities of Business Leadership* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1948).
Clarence Randall. *A Creed for Free Enterprise* (Boston: Little Brown, 1952).

الفهرس

"بيتر دراكر" فى سطور

ولد فى فيينا بالنمسا عام ١٩٠٩، وكان كاتبًا، وأستاذًا جامعيًّا، واستشارى إدارة، ويصف نفسه بأنه "عالم بيئة اجتماعية" يستكشف الطرق التى ينظم بها البشر أنفسهم ويتفاعلون معًا بالطريقة نفسها التى يلاحظ بها عالم البيئة الطبيعة البيولوجية ويحللها.

وصفت مجلة بيزنس ويك "دراكر" بأنه "الرجل الذى اخترع الإدارة"، وقد أثر "دراكر" تأثيرًا مباشرًا على عدد كبير جدًّا من القادة فى أعداد كبيرة ومتنوعة من المؤسسات عبر كل قطاعات المجتمع. ومن بين هذه المؤسسات الكثيرة: البيت الأبيض، وشركة جنرال إلكتريك، وشركة آى بى إم، وشركة إنتل، وشركة بروكتر آند جامبل، وجمعية فتيات الكشافة الأمريكية، واتحاد العمال الزراعيين.

ألف "دراكر" ٣٩ كتابًا بالإضافة إلى مقالاته العلمية وغير المتخصصة التى لا تحصى، وقد تنبأ بالكثير من التطورات الكبرى فى أواخر القرن العشرين، ومنها الخصخصة، واللامركزية، وصعود اليابان إلى قوة اقتصادية عالمية، والأهمية الكبرى للتسويق والابتكار، وأهمية مجتمع المعلومات الذى يتميز بالتعلم على مدار الحياة. وفى نهايات الخمسينات من القرن الماضى، ابتكر "دراكر" مصطلح "العامِل فى المعرفة"، وقضى بقية حياته فى التنظير للعصر الذى ستستخدم فيه أعداد هائلة من الناس عقولهم أكثر من استخدامهم جهودهم البدنية.

وقد دعا "دراكر" على مدار حياته إلى إيجاد توازن صحى - بين الاحتياجات قصيرة الأمد، والقدرة على الاستمرارية على المدى البعيد، وبين الربحية والالتزامات الأخرى، وبين الرسالة المحددة للمؤسسات الفردية والصالح العام، وبين الحرية والمسئولية.

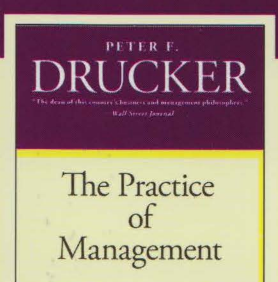
كان أول كتاب مهم لـ "دراكر" هو نهاية الإنسان الاقتصادى *The End of Economic Man* الذى نُشر لأول مرة عام ١٩٣٩، وهو الكتاب الذى جعل "ونستون تشرشل" يصف "دراكر" بعد قراءته بأنه: "واحد من أولئك المؤلفين الذين يمكن الصفح عن أى شىء يقولونه، وليس ذلك لأن له رأيه الخاص فقط، بل ولأن لديه موهبة تحفيز الآخرين على التفكير".

وقد قاده فضوله الدائم بشأن العالم من حوله، ورغبته القوية فى تحويل العالم إلى مكان أفضل إلى مواصلة الكتابة لفترة أطول بكثير من غيره من الكُتاب، فكانت النتيجة تيارًا متدفقًا من الكتب المرجعية الرائعة مثل:

Concept of the Corporation in 1946, *The Practice of Management* in 1954, *The Effective Executive* in 1967, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* in 1973, *Innovation and Entrepreneurship* in 1985, *Post-Capitalist Society* in 1993, M*anagement Challenges for the 21st Century* in 1999.

وقد قضى "دراكر" - الذى عمل أستاذًا فى كلية سارة لورانس كولدج، وكلية بيننجتون كولدج، وجامعة نيويورك - الثلاثين عامًا الأخيرة من حياته المهنية فى كلية الدراسات العليا بجامعة كليرمونت جراديويت يونيفرستى. وفى عام ٢٠٠٢، حصل على الميدالية الرئاسية للحرية، وهى أعلى وسام مدنى فى الولايات المتحدة وقد توفى "دراكر" عام ٢٠٠٥، قبل فترة قصيرة من عيد ميلاده السادس والتسعين.

الكتاب الكلاسيكى الذى وضع قواعد الإدارة كما نعرفها اليوم



كان الكتاب المرجعى الذى بين يديك منذ أول إصدار له عام 1954 أول كتاب يبحث فى الإدارة ككل، وفى طبيعة عمل المديرين باعتبارها مسئولية منفصلة عن غيرها من المسئوليات. وقد وضع هذا الكتاب قواعد ممارسات الإدارة المعاصرة. ويظل هذا الكتاب المرجعى الأساسى سهل اللغة كتابًا لا غنى عنه لدارسى الإدارة، وللمديرين الطموحين، وللمهنيين المخضرمين.

"إنه الرجل الذى اخترع الإدارة". — صحيفة بيزنس ويك

"إننا مدينون لـ **بيتر دراكر** بصورة لا يمكن وصفها". — توم بيترز

"يعرف العالم كله أن **دراكر** أعظم مفكرى الإدارة فى القرن الماضى".

— جاك ويلش

"لا تزال أفكار **دراكر** تثبت قوتها ويتردد صداها مما يجعل الرجل طرازًا كاملًا فى حد ذاته". — جريدة *Fortune*

بيتر إف. دراكر يعتبر واحدًا من أعظم مفكرى الإدارة، وقد ألف **دراكر** أكثر من 35 كتابًا؛ لذلك تركت أفكاره أثرًا هائلًا على تشكيل الشركات الحديثة. وحصل **دراكر** عام 2002 على الميدالية الرئاسية للحرية. وعلى مدار حياته عمل **دراكر** مؤلفًا، ومعلمًا، وفيلسوفًا، وصحفيًّا، ومستشارًا، وأستاذًا فى كلية **بيتر إف دراكر** و"ماساتوشى إيتو" للدراسات العليا فى إدارة الأعمال بجامعة كليرمونت جراديوت يونيفرسيتى.

www.PETER-DRUCKER.com

